

# INALDE

Revista INALDE - Asociación de Egresados • Edición No. 19 • Junio - Septiembre 2007

## Venta directa por catálogo

Retos y perspectivas  
de un modelo  
de negocios







**Pedro A. Niño R.**  
Director General del INALDE

**UN SALUDO A TODOS LOS EGRESADOS** de INALDE, deseándoles el bienestar de sus familias y una buena marcha en sus actividades empresariales y directivas.

La situación económica de Colombia se enmarca dentro de un notable crecimiento del PIB, a niveles que hacía mucho tiempo no se presentaban; no obstante lo anterior, la situación del país en lo social deja mucho que desear: los desplazados llegan a nuestras ciudades, y hoy Colombia es el segundo país con el mayor número de población en esta situación en el mundo.

El Gobierno ha tomado medidas para palear esta problemática, y cuando éstas se conocen en detalle, sorprende positivamente la seriedad y profesionalismo con que el Estado está luchando para enfrentar estos problemas. Sin embargo, el país no puede quedarse con una atención asistencial a los problemas de la población, sino que hay que buscar soluciones de fondo.

Nuestra problemática social pasa necesariamente por la creación de nuevos y mejores empleos en forma importante y continua. ¿Quiénes son los llamados a la creación de empleo? Indudablemente los empresarios: los empleos que los gobiernos crean obedecen muchas veces a situaciones de coyuntura y no son ni los mejores ni los más estables ni los más deseables para una economía.

El rol principal del Estado debe centrarse en crear las condiciones adecuadas para mejorar el clima de los negocios. Este clima pasa por aspectos como la seguridad de los ciudadanos, tal y como se ha venido haciendo en los últimos años por parte del Presidente Uribe con la Política de Seguridad Democrática.

¿Qué otros aspectos se requieren para un ambiente adecuado en los negocios? Internacionalmente se reconoce que la estabilidad jurídica a largo plazo es uno de los incentivos que indudablemente buscan los inversionistas tanto locales como foráneos: una legislación tributaria amigable y estable para las empresas. A vía de ejemplo, países como Irlanda han disminuido su tasa de impuestos a las utilidades de las empresas al 12.5%, y el mundo es testigo del acelerado crecimiento de este país con importantes aumentos en el empleo, la inversión extranjera y mayores ingresos tributarios del Estado.

Otro factor importante para traer inversión extranjera y generar empleo es la necesaria construcción de infraestructura para el país. Existen muchos y variados mecanismos ágiles y sofisticados que permiten, mediante concesiones, crear las vías y la infraestructura que el país requiere para su desarrollo y competitividad. Aumentos en el ahorro y en la inversión jalonan y mejoran la economía.

Los anteriores son apenas algunos de los puntos que Colombia debe revisar juiciosamente si quiere salir del atascamiento en que se encuentra desde hace varias décadas.

El verdadero impacto positivo de una gestión gubernamental debe medirse por la creación y la cantidad de empleos nuevos que se generan a lo largo de un mandato. Allí radica la eliminación de las diferencias sociales que nos agobian y el sueño de alcanzar la paz duradera que traiga optimismo y bienestar para todos los colombianos.

Nos parece importante dejar estas reflexiones al análisis de nuestros egresados, teniendo en cuenta la coyuntura económica del país y las necesidades de un horizonte despejado y tranquilo que permita alcanzar la paz y la concordia de todos.

En la presente edición de la revista el tema central es el modelo de venta directa en Colombia. Este mecanismo de venta ha logrado generar empleo en muchos países del mundo, y Colombia no es la excepción. Este trabajo nos parece de gran importancia por la trascendencia social que tiene a nivel de las familias, especialmente de las amas de casa. Otros artículos de la revista tienen que ver con el desarrollo empresarial y con mecanismos y herramientas que permiten una mejor gestión de las compañías. También el artículo sobre entorno económico nos muestra la evolución positiva que ha tenido el crecimiento económico y el componente del ingreso de los trabajadores e inversionistas.

Esperamos que el contenido de nuestra publicación sea del agrado de todos, y les deseamos muchos éxitos en sus gestiones personales y familiares. ■

#### Editor

Ricardo Quintero Meza

#### Comité Editorial

Pedro A. Niño Rodríguez.  
Director General de INALDE

Cecilia Duque Duque

Directora Ejecutiva Asociación de Egresados de INALDE

Héctor Angel C.

Asesor Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE

Helmuth Barros Peña

Presidente Entrante Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE

Mauricio Rojas Pérez

Miembro Consejo Directivo INALDE

Sandra Idrovo Carlier

Representante Cuerpo Académico INALDE

Ulrike Wahl Haber

Egresada MBA

Guillermo Reyes Fierro

Comunicaciones internas INALDE

#### Comité Asesor

Luis Fernando Jaramillo Carling

Director del Área de Comercialización INALDE

Fabio Novoa Rojas

Director del Área de Operaciones y Tecnología INALDE

Sandra Idrovo Carlier

Directora del Área Dirección de Personas  
en las Organizaciones INALDE

Juan Pablo Dávila Velásquez

Director del Programa MBA

Director del Área Dirección Financiera y Control INALDE

John Naranjo Dousdebés

Director del Área Entorno Económico INALDE

Peter Montes Swanson

Director del Área Política de Empresa INALDE

Gonzalo Gómez Betancourt

Experto Empresa Familiar INALDE

#### Junta Directiva Asociación de Egresados del INALDE

Arturo Sánchez Prieto

Cecilia Duque Duque

Diego Ferreira Nieto

Helmuth Barros Peña

Juan Guillermo Ruiz Hurtado

Juan Pablo Consuegra Fonseca

Mónica Yepes Osorio

Myriam Ayala Carreño

Pedro A. Niño Rodríguez

Rafael Arango Calle

Guillermo Reyes Fierro

#### Fotografía

Rodrigo Alberto Dueñas

Guillermo Reyes Fierro

María del Carmen Guarín Vargas

#### Revista INALDE

Publicación de INALDE – Escuela de Dirección y Negocios  
Universidad de La Sabana y de su Asociación de Egresados

Publicación cuatrimestral

Edición No. 19, Junio - septiembre 2007

Diseño

Gatos Gemelos Comunicación

Tel. 257 7622

[gatos@gatosgemelos.com](mailto:gatos@gatosgemelos.com)

Impresión: Panamericana Formas e Impresos S.A.

Las opiniones y criterios expuestos en esta revista son de exclusiva  
responsabilidad de los autores.

# contenido

Revista INALDE

Edición No. 19 • Junio-Septiembre 2007

## Estrategia

### 04 ¿Hacia dónde va mi empresa?

Joan Fontrodona

Vale la pena recordar que las organizaciones son mucho más que máquinas diseñadas para beneficios y que, en consecuencia, sus responsabilidades también se multiplican.

### 12 Estrategia e indicadores de gestión para empresas familiares

Gonzalo Gómez B.

Análisis del proceso de generación de la estrategia y a la adaptación de los indicadores de gestión como herramienta de seguimiento en las empresas familiares.

### 22 Trompadas controladas como instrumento de mejora

Adrián Edelman

¿Es posible, en el contexto de las operaciones diarias de la empresa, aprovechar el efecto educativo de los golpes pero sin sufrir las consecuencias no deseadas?

## A fondo

### 28 El Bienestar Social: la situación colombiana y su evolución reciente.

John Naranjo D.

Los últimos informes sobre la evolución de la economía colombiana, medida por



el Producto Interno Bruto, son positivos ya que confirman que el ingreso de los trabajadores e inversionistas viene creciendo desde 2005 en más del 5% anual.

### **Tema central**

#### **38 El modelo de la venta directa en Colombia**

Ernesto Barrera D.

Germán Mejía A.

Xavier Camilo Cárdenas B.

El crecimiento del número de personas que han optado por vincularse como empresarios de la venta directa se ha incrementado sustancialmente, pasando de un total de 17.6 millones de personas dedicadas a nivel mundial a esta labor en el año 1993, a 55 millones de personas en 2004.

### **Educación**

#### **58 Programas In Company: a la medida de la organización**

Peter Montes S.

Javier Hernández

Xavier Camilo Cárdenas B.

La necesidad de potenciar y desarrollar cualidades organizacionales a los miembros de la organización, han convertido a los programas In Company en una opción para enfrentar los actuales retos del entorno empresarial a nivel mundial.



### **Una reflexión**

#### **66 Las finanzas personales**

Gabriel Luis Noussan

Es paradójico que muchos directivos, aún del área de Finanzas, no se ocupen de la planificación financiera de sus propias familias con la dedicación y el esmero que invierten en las empresas para las que trabajan.

### **Vida INALDE**

#### **72 Promoción MBA 2005-2007**

#### **74 Mensaje a los graduandos del MBA del INALDE**

#### **77 Relevó en la dirección del MBA**

#### **78 Noticias Inalde**

Cuando se dice que el fin primero de la empresa es ganar dinero, hay que entender este fin primero en orden temporal, como una condición necesaria; no en orden de prioridades, como el fin más importante o el único.



## Los cimientos de la responsabilidad empresarial

# ¿Hacia dónde va mi empresa?

Saber qué es una empresa y cuáles son sus fines facilita el buen gobierno. Por esta razón, vale la pena recordar que las organizaciones son mucho más que máquinas diseñadas para beneficios y que, en consecuencia, sus responsabilidades también se multiplican.

Por: Joan Fontrodona, Profesor Adjunto del IESE, Ética Empresarial.

A menudo se ha entendido la empresa como una conjunción de capital y trabajo, o en épocas más recientes, de capital, trabajo operativo y talento –trabajo directivo. Desde esta perspectiva, se ha interpretado la empresa como un mecanismo de producción en el que unos inputs son sometidos a un proceso de transformación que da como resultado unos productos o servicios finales (Taylor, 1911; Weber, 1904; Fayol, 1919; Gulick y Urwick, 1937). Sin duda, esta visión de la empresa es una simplificación excesiva de todo el complejo entramado de relaciones que tienen lugar dentro de la organización, y entre la empresa y el entorno.

La realidad de la empresa queda mejor reflejada si nos fijamos en las personas que contribuyen con esos recursos. De esta forma, una empresa podría entenderse como una comunidad de personas que cooperan en la consecución de un

objetivo común, aportando cada una de ellas unos determinados recursos o una combinación de ellos –quién capital, quién sus capacidades de dirección y quién su trabajo (Llano, 1997)–. En la medida en que el objetivo común se cumpla, cada uno recibirá una justa compensación en función de su aportación según los términos que se hayan fijado en el momento de aportar los recursos.

### En realidad, una empresa debería ser...

A partir de este supuesto, podemos definir la empresa como “aquel grupo humano que realiza actividades comerciales, de producción, de apoyo y financieras buscando tres finalidades genéricas: proporcionar un producto o servicio útil a la sociedad, añadir un valor económico y tener capacidad de autocontinuidad en su vida como empresa”. Y a partir de este punto, podemos concretar sus fines: proporcionar bienes y servicios en bien de la sociedad, usar correctamente los recursos naturales y artificiales, crear valor econó-

mico añadido y distribuirlo con justicia, proporcionar puestos de trabajo dignos, propiciar, o por lo menos no impedir, el desarrollo humano de sus trabajadores, procurar la continuidad en el tiempo, y en la medida de lo posible, ser solidaria con la actividad de otras empresas e instituciones.

Al formar parte de las comunidades en las que operan, las responsabilidades de las empresas son intrínsecas a su existencia misma. Cualquier organización humana –y también una empresa– tiene como misión genérica, respecto a la sociedad, contribuir al desarrollo de la sociedad –al bien común de la sociedad en la que actúa–, y respecto a los individuos, contribuir al desarrollo de las personas que forman parte o tienen relación con esa organización.

**Joan Fontrodona**  
Profesor Adjunto del IESE, Ética Empresarial.

En el caso de una empresa, su misión específica viene determinada por lo que es su actividad principal: la producción y comercialización eficiente de bienes y servicios. Siguiendo con la doble referencia – hacia la sociedad y hacia los individuos –, podemos decir que la misión específica de la empresa es contribuir al desarrollo de la sociedad mediante la producción y comercialización eficiente de bienes y servicios realmente útiles para los miembros de esa sociedad, creando al mismo tiempo un entorno de trabajo que permita el desarrollo profesional y personal de quienes trabajan en ella.

Lógicamente, esta visión de la empresa no soporta la comparación con otros modelos que simplifican su definición hasta convertir su misión en la maximización de beneficios. La empresa debe ser eficiente, generar un valor económico añadido y una ganancia económica que permita su continuidad en el futuro. Pero que generar beneficio sea condición necesaria para la empresa no significa que sea el fin último de su actividad. Si sirve el ejemplo, los seres humanos necesitamos comer para vivir, pero no por ello decimos que el fin de nuestra vida sea comer. Cuando se dice que el fin primero de la empresa es ganar dinero, hay que entender este fin primero en orden temporal, como una condición necesaria; no en orden de prioridades, como el fin más importante o el único.

La misión específica de la empresa es contribuir al desarrollo de la sociedad mediante la producción y comercialización eficiente de bienes y servicios realmente útiles para los miembros de esa sociedad, creando un entorno de trabajo que permita el



desarrollo profesional y personal de quienes trabajan en ella.

### **Stockholders y stakeholders**

El modelo accionarial – *stockholder theory* – en el que la empresa es vista, principalmente, como un instrumento propiedad del accionista, hacia quien deben orientarse todas las acciones de la empresa y respecto a quien los directivos actúan como agentes que deciden en función del único interés de maximizar el valor de la empresa, se contraponen hoy a un modelo más amplio que, haciendo un juego de palabras en inglés, se conoce como la teoría de los *stakeholders*.

Esta teoría empieza por reconocer que hay otros grupos (*stakes*)

que tienen intereses legítimos en la empresa, y que, por tanto, el alto directivo debe tenerlos también en cuenta. Sin embargo, para que la teoría de los stakeholders realmente funcione hace falta completarla con una visión de la persona humana como un sujeto de derechos y deberes, de modo que los conflictos de intereses se solucionen sobre la base de los principios que hasta ahora se han enumerado de una forma más o menos explícita: la consideración de la persona humana como un sujeto que posee una dignidad que hace que no pueda ser tratada nunca como un simple medio; el respeto a los derechos de la persona, sin actuar nunca directamente contra sus

derechos fundamentales; y la primacía del bien común de la sociedad frente al interés individual siempre que se trate de derechos de la misma naturaleza.

Con este planteamiento, dirigir una empresa se transforma en una labor compleja, porque hay que poner en juego muchos aspectos, hay que intentar “matar muchos

**La misión de la empresa es contribuir al desarrollo de la sociedad mediante la producción y comercialización eficiente de bienes y servicios realmente útiles.**

pájaros de un tiro”, y eso hace que tomar decisiones no sea sencillo, porque raramente se darán situaciones en las que todos los fines se cumplan al mismo tiempo.

Muchas veces las decisiones, más que en buscar alternativas óptimas, consistirán en idear planes de acción que ayuden a reducir el impacto negativo en aquellos aspectos que no están contemplados por la alternativa escogida. Será también importante que a lo largo del tiempo no se penalice siempre a los mismos grupos o no se dé prioridad a los mismos criterios, como sucede en el caso de que todo se decida en función de la maximización del beneficio, porque una empresa que se plantea sólo este objetivo está condenada a

desaparecer en cuanto uno de sus objetivos – la eficacia económica – empiece a sufrir.

#### **¿Qué significa “responsabilidad”?**

La responsabilidad corporativa surge de la propia razón de ser de las empresas – según la definición anteriormente formulada –, pero se presenta con múltiples dimensiones que deben conciliarse. En el *Libro Verde* sobre la responsabilidad social de las empresas, elaborado por la Comisión Europea (2001), se define la responsabilidad social en los siguientes términos: “Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

Hay tres aspectos que se deben tener en cuenta:

**1. Preocupaciones sociales y ambientales.** La empresa no da cumplida cuenta de su actividad sólo atendiendo a los resultados económicos. Una “cuenta de resultados” que exprese de un modo fidedigno la actividad de la empresa debe tener en cuenta también los aspectos sociales y ambientales de su actividad. Es lo que se ha venido a llamar Triple Bottom Line.

**2. Integración en las operaciones comerciales y en las relaciones con los interlocutores.** Estos aspectos que forman parte de la triple cuenta de resultados deben tenerse en cuenta en las operaciones productivas y comerciales de la empresa. No hay que entenderlos como un añadido, sino que forman parte intrínseca de lo que la empresa hace.

**3. Voluntariedad.** Esta preocupación por los aspectos sociales y medioambientales va más allá de lo

que la ley pueda determinar, y entran en el ámbito de la apuesta voluntaria de las empresas por estos temas como factores de competencia distintiva, de generación de habilidades y competencias en sus empleados y de compromiso con la mejora de la sociedad.

#### **El equilibrio, necesario para evitar tanto la “irresponsabilidad” como la “hiperresponsabilidad”**

Las críticas que históricamente se han hecho a la empresa es que ha caído en una cierta miopía a la hora de cumplir sus responsabilidades, centrándose en el uso eficiente de sus recursos en términos exclusivamente económicos. Sin embargo, el discurso de la responsabilidad social podría llevar al otro extremo y caer en una cierta hipertrofia, al ampliar en exceso el ámbito de responsabilidades de la empresa. Hay que encontrar un justo medio entre ambos extremos.

Para ayudar a discriminar entre las distintas responsabilidades podríamos hablar de tres órdenes de responsabilidad:

**Responsabilidades primarias.** Aquellas que se refieren a la actividad específica de la empresa, tal como queda definida en la misión de la empresa y en los fines que se derivan de tal misión: servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas; lograr la mayor eficacia posible en la actividad empresarial y crear riqueza; y procurar la autocontinuidad de la empresa y lograr un crecimiento razonable.

**Responsabilidades secundarias.** Consisten en buscar unos efectos resultantes lo más favorables posibles en los grupos sociales con los que empresa se relaciona en función de su

actividad específica. La responsabilidad de la empresa hacia estos grupos variará en función del vínculo que los una con la empresa.

**Responsabilidades terciarias.** Se refieren a actuaciones de la empresa encaminadas a mejorar determinados aspectos de su entorno social que no están directamente relacionados con su actividad específica, y que las empresas llevan a cabo como “buenos ciudadanos”.

Esta distinción puede ayudar a aclarar un equívoco que a veces puede deslizarse: confundir la responsabilidad social con la acción social. La primera responsabilidad de la empresa es hacer bien lo que le corresponde hacer, cumplir su misión específica. El apoyo de programas de acción social o de mecenazgo corresponde a las responsabilidades terciarias de la empresa. Si se llevan a cabo, serán bienvenidas, pero en ningún caso una empresa puede creer que cumple sus responsabilidades sociales porque participa en programas de acción social, y menos aún puede con estas acciones justificar un hipotético descuido en el cumplimiento de los fines inherentes a su misión.

Milton Friedman (1970) afirmaba que la responsabilidad social de la empresa se centraba en aumentar sus beneficios. Friedman se quejaba de aquellos direc-

tivos que disponían de los beneficios de las empresas para donarlos a actividades sociales en vez de repartirlos entre sus accionistas. Su argumento era que a los directivos les correspondía ganar cuanto más dinero mejor, y que en todo caso serían los accionistas quienes dedicasen sus dividendos a obras sociales. Friedman tenía algo de razón cuando decía que los directivos eran responsables de que la empresa cumpliera con su fin, aunque se equivocaba cuando confundía el fin de una empresa con ganar dinero. Hay que pedirle a la empresa que cumpla con su primera responsabilidad, aunque esta responsabilidad tiene más matices de los que Friedman consideraba.

### **Regulación o autorregulación:**

#### **Estados Unidos frente a Europa**

Uno de los debates abiertos en la actualidad es sobre la necesidad de que haya una cierta regulación por parte de los poderes públicos o bien si debe dejarse a la voluntaria iniciativa de las empresas.

En este punto existe una notable diferencia en cómo se ha actuado en Estados Unidos y cómo se ha actuado en Europa. Puede decirse que Estados Unidos ha optado por la regulación, mientras que en Europa se han preferido otros cauces para incentivar la responsabilidad corporativa (Aaronson, 2003).

Dada la complejidad del pro-

blema no parece que pueda cerrarse la discusión con una simple disyuntiva – o regulación o iniciativa voluntaria –, sino que más bien habrá que pensar en una adecuada coordinación de actuaciones desde diversos planos, aunando la responsabilidad de los diversos actores. Hay dos principios que pueden ayudar a encontrar el balance correcto: el principio de subsidiariedad, para que nadie se atribuya competencias que puedan llevar a cabo otros; y el principio de solidaridad, para que todos actúen pensando en el bien de la sociedad y no sólo de sus propios intereses.

En una comunicación de la Comisión Europea de septiembre de 2004, se señalaban cuatro líneas de defensa para luchar contra las malas prácticas corporativas. La primera línea era el control interno de la compañía, y en especial de los miembros de la junta directiva. La segunda línea incorporaría a las terceras partes independientes, en especial los auditores, a quienes les correspondería asegurar la transparencia y reducir los conflictos de intereses. La tercera línea consistiría en iniciativas de supervisión y control. Aunque el documento se refiere a iniciativas de los gobiernos nacionales en referencia, por ejemplo, a cuestiones fiscales, y a la cooperación entre países, podría incluirse también aquí la supervisión y la autorregulación

**El impulso del buen gobierno de las empresas no depende tanto de las obligaciones que la ley imponga – aunque éstas, en algunos casos, puedan ayudar –, sino en que los órganos de gobierno se acerquen a esta materia con un enfoque integrador, con un sistema de criterios y objetivos que no sólo incluyan las dimensiones financieras de la empresa, sino también otros aspectos clave para la salud de la empresa a largo plazo.**

de la propia industria. Finalmente, la cuarta línea sería la aplicación de medidas legales (Comisión Europea, 2004).

Aunque los poderes públicos tienen el derecho y el deber de preocuparse porque las empresas incorporen estos criterios de responsabilidad corporativa a sus prácticas diarias, deberían tender a dejar la iniciativa cuanto más cerca de las empresas mejor, y en todo caso que la intervención gubernamental se dirigiera más a incentivar el buen gobierno que a penalizar.

#### ¿Cómo gobernamos?

Durante los últimos años, la reforma del gobierno de la empresa se ha planteado como una respuesta a las crisis empresariales registradas tanto en Estados Unidos como en Europa. Las reformas han venido impulsadas por los gobiernos, preocupados por evitar la alarma entre los inversores e interesados en frenar una creciente desconfianza hacia los mercados financieros. La respuesta de los gobiernos ha sido una mayor intervención en el funcionamiento interno de las empresas a través de la regulación de los órganos de gobierno, y una mayor clarificación de los conflictos de interés de los miembros de la junta directiva.

Este enfoque era, hasta cierto punto, necesario. Cuestiones como la especificación de conflictos de

intereses en los que pueden incurrir los consejeros de una empresa o la clarificación de ciertos deberes de lealtad de los consejeros hacia la empresa necesitaban en algunos países una mejor definición. Sin embargo, la mejora no debe apoyarse solamente en las reformas legales. Éstas pueden definir un conjunto de obligaciones, y perfilar un marco de delitos y sanciones, pero nunca podrán suplir el impulso de la junta directiva y del equipo de primeros directivos de una empresa para proyectarla a largo plazo, ni tampoco ayudarán a contemplar el conjunto de responsabilidades corporativas.

El impulso del buen gobierno de las empresas no depende tanto de las obligaciones que la ley imponga – aunque éstas, en algunos casos, puedan ayudar –, sino en que los órganos de gobierno se acerquen a esta materia con un enfoque integrador, con un sistema de criterios y objetivos que no sólo incluyan las dimensiones financieras de la empresa, sino también otros aspectos clave para la salud de la empresa a largo plazo.

#### Los instrumentos de responsabilidad social corporativa

El interés específico por los temas de responsabilidad corporativa ha suscitado la necesidad de contar con herramientas que permitan definir, evaluar y comunicar

la acción de las empresas en estos temas, dentro del ámbito del gobierno de la empresa. No es un asunto fácil de tratar.

Por una parte, a la labor de sensibilización –incentivada a menudo por la irrupción de escándalos sobre prácticas cuestionables– se añade la tarea de convencer a las empresas que estos temas, a pesar de su naturaleza intangible, pueden y deben ser gestionados por las empresas, y que deben entenderlos más como una inversión que como un costo. La pregunta a hacerse no es tanto “cuánto voy a ganar con esto”, sino “cómo me aseguro de que cumplo mi responsabilidad”.

Por otra parte, es un área muy

**La pregunta a hacerse no es tanto “cuánto voy a ganar con esto”, sino “cómo me aseguro de que cumplo mi responsabilidad”.**



reciente, donde van sucediéndose iniciativas y propuestas que el tiempo ayudará a asentar y ordenar. Por tanto, más bien de lo que se trata es que cada empresa defina un modelo propio, abierto a otras iniciativas de otras empresas o sectores de los que aprender. Podemos, en líneas generales, hablar de cuatro tipos de instrumentos que cada empresa puede desarrollar:

**1. Principios y códigos.** Son propuestas encaminadas a ofrecer elencos de grandes principios que deberían regir la actuación de las empresas. Normalmente son elaborados por organismos internacionales, asociaciones profesionales o iniciativas públicas o privadas. Pueden hacer referencia a la supervisión o comunicación de progreso en el cumplimiento de sus principios, pero raramente descienden a detalles de implantación o medición.

**2. Directrices para certificaciones y sistemas de gestión.** Son herramientas encaminadas a medir e informar del grado de cumplimiento de estas prácticas, mediante la auditoría de alguien externo a la empresa. Permiten a las empresas alinear las actividades hacia la responsabilidad corporativa, y presentarse hacia fuera con una cierta credibilidad, otorgada por una certificación o verificación.

**3. Índices.** Se utilizan muy especialmente en el ámbito financiero. A partir de una serie de criterios se elaboran unos índices y rankings para identificar a las empresas “socialmente responsables” y que son útiles para aquellos inversores que quieren contemplar estos criterios en sus decisiones de inversión.

**4. Informes.** Proporcionan directrices para informar sobre las actividades llevadas a cabo. No establecen nive-

Tabla Nº 1. Herramientas del CSR (Fuente: Comisión Europea, 2003)

Instrumentos	Aspectos		
	Económico	Social	Medio Ambiente
<b>Principios y códigos</b>			
UN Global compact	—	—	—
Directrices de Amnistía Internacional	X	—	X
ETI	X	—	X
Principios Sullivan	X	—	X
Directrices de la OCDE para pymes	—	—	X
OMS/UNICEF	X	—	X
ECCR/ICCR Benchmarks	X	—	X
<b>Certificaciones y sistemas de gestión</b>			
SA8000	X	—	X
ISO 9000 / ISO 14001	X	X	—
EMAS (Eco-management and Audit Écheme)	X	X	—
EU Eco-label	X	—	—
FSC	X	—	—
<b>Índices de Rating</b>			
DJGSI	—	—	—
FTSE4Good	—	—	—
ASPI (Vigeo-CSR rating)	—	—	—
<b>Reporting</b>			
GRI	—	—	—
AA1000S	—	—	—

— Amplia Cobertura    — Cierta Cobertura    — Mínima Cobertura    X No inclusión

les de cumplimiento, sino que más bien ofrecen criterios y propuestas de medición para que las empresas puedan dar cuenta – *accountability* – de sus acciones a los *stakeholders*.

En la tabla Nº 1 se presentan algunas de las herramientas, así como el grado en que tratan los diversos aspectos de la triple cuenta de resultados económicos, social y medioambiental.

Dentro de los instrumentos que pueden ayudar a gestionar la responsabilidad corporativa, debe-

mos mencionar especialmente los códigos de buen gobierno, que tienen por objeto definir responsabilidades, conductas esperadas y explicitar conflictos de interés de los altos directivos.

**Los códigos de buen gobierno**

Los códigos de gobierno corporativo en Europa tienen sus raíces próximas en el Informe Cadbury (1992) en Gran Bretaña. En España, los códigos encargados por el gobierno son el informe Oliven-

cia (1998), el informe Aldama (2003) y el reciente Código Unificado de recomendaciones sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas, conocido como Código Conthe (2006).

En general, los códigos no tienen un carácter normativo universal, sino que concretan unas responsabilidades y formulan un conjunto de pautas de comportamiento de los administradores de una empresa relativos a los posibles conflictos de interés que puedan surgir, a la defensa del bien de la empresa por

**La empresa es una de las principales instituciones sociales del siglo XXI, no sólo como mecanismo de creación de riqueza, sino como un agente de cambio.**

encima de los bienes individuales de personas o grupos determinados, y al funcionamiento de los órganos de gobierno.

Durante los últimos años, en Europa se ha acentuado la importancia de tres principios. El primero es el de la transparencia informativa, no sólo en la información financiera que los inversores y acreedores necesitan, sino también en las relaciones profesionales, mercantiles y, en algunos casos, personales que la empresa o algunos de sus altos directivos mantienen con terceras

partes. El propósito de este principio es garantizar la transparencia informativa y limitar los posibles conflictos de interés entre los administradores de una empresa y la propia empresa, así como limitar el posible abuso de los accionistas minoritarios. Entender los conflictos de interés resulta clave en cualquier mejora del gobierno corporativo.

El segundo principio es cumplir los criterios establecidos, o bien – si no tienen carácter de obligatoriedad – explicar las razones por las que la empresa sigue otros criterios – cumplir o explicar, *comply or explain* -. Este principio tiene una conexión directa con el anterior, aunque su campo de aplicación es más extenso. Algunos ámbitos se encuentran en asuntos ampliamente debatibles, como son el número adecuado de consejeros independientes que debe haber en un consejo de administración o si la figura del presidente de la junta directiva debe ser diferente de la del presidente de la compañía. Hay razones para defender una u otra postura. Al final, la historia, la estructura accionarial o las prácticas de cada empresa pueden inclinar la balanza en un sentido u otro. Lo que resulta decisivo es que la empresa explique por qué sigue un camino u otro.

El principio de autorregulación es otro de los elementos mayoritariamente aceptado. No excluye que algunos aspectos del gobierno de la empresa estén regulados legalmente. De hecho, ocurre en muchos campos de acción de una empresa moderna. Este principio aporta una reflexión adicional. A partir de la experiencia de algunos campos del gobierno corporativo ya regulados, se trata de no caer en el extremo de legislar sobre aspectos que, por

naturaleza, no inciden sobre la continuidad de la empresa a largo plazo: cuestiones como la edad de jubilación de consejeros, el número exacto de consejeros, la frecuencia de las reuniones de la junta directiva o la diversidad geográfica de los directivos. Los códigos deben apuntar tendencias y señalar buenas prácticas, pero su utilidad depende, en buena parte, de su capacidad de ayudar a las empresas a que mejoren como organizaciones y puedan proyectarse a largo plazo.

El buen gobierno exige que las empresas asuman las responsabilidades legales, así como las buenas pautas recomendadas por los códigos mencionados anteriormente. Sin embargo, las empresas deben ir más allá de las exigencias legales o recomendaciones, y preguntarse qué más pueden hacer para mejorar su gobierno y cumplir mejor las responsabilidades de toda índole que deben asumir.

La empresa es una de las principales instituciones sociales del siglo XXI, no sólo como mecanismo de creación de riqueza, sino como un agente de cambio, un foco de conocimiento y un motor de la innovación. Su buen funcionamiento resulta esencial para el bienestar y el progreso de nuestra sociedad, y requiere un planteamiento adecuado de su gobierno. La inclusión de la responsabilidad corporativa como parte integral del buen gobierno de la empresa es un punto de arranque imprescindible para avanzar en esta dirección, pero debe ser un proceso integrado en la propia actividad de la empresa y en su modelo de gobierno corporativo, nunca un factor añadido externamente o un requisito impuesto por una regulación excesiva.

estrategia



**Gonzalo Gómez B.**

Ph.D. Profesor Área Política de Empresa y Empresa Familiar del INALDE.

**María Piedad López Vergara**

Investigadora Grupo Empresa Familiar del INALDE.

# Estrategia e indicadores de gestión para empresas familiares



El presente artículo está dedicado al análisis del proceso de generación de la estrategia y a la adaptación de los indicadores de gestión como herramienta de seguimiento en las empresas familiares. La razón fundamental para este razonamiento es la diferencia radical que existe entre la gestión de una empresa no familiar (ENF) y la empresa familiar (EF). De esta forma, se iniciará con el análisis sobre lo que es una empresa familiar, para, posteriormente, estudiar la influencia de la visión familiar y la visión de la propiedad en la estrategia de este tipo de empresas. Una vez se comprenda esta distinción se pasará a proponer un esquema desarrollado de indicadores de gestión para la empresa familiar.

Por: Gonzalo Gómez-Betancourt, Ph.D. Profesor Área Política de Empresa y Empresa Familiar del INALDE.

María Piedad López Vergara. Investigadora Grupo Empresa Familiar del INALDE.

La definición más correcta de la empresa familiar debe basarse en el hecho de la existencia de una amplia coincidencia de valores importantes de la cultura de una empresa (Schein, 1987; Dyer, 1986) con los de su familia propietaria; es decir, un nexo de unión que consiste en que parte de la cultura de ambos sistemas (Familia y Empresa) está formada por las creencias de actuación y por los valores familiares. Para facilitar esta identificación, si una empresa presenta las siguientes dimensiones cabe la alta posibilidad que se dé también el nexo cultural (Gallo, 1995), así: a) la propiedad: alto porcentaje de

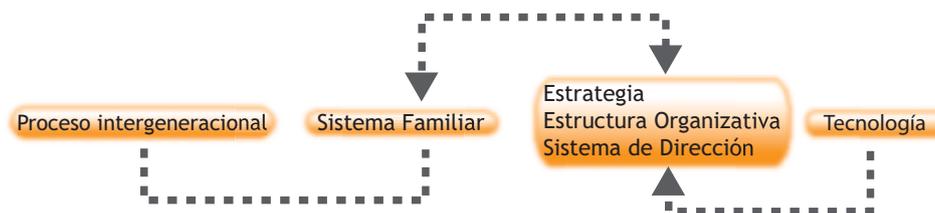
participación de una o dos familias en el accionariado; b) el poder: miembros de la familia propietaria trabajan como directivos y/o están en la Junta Directiva; y, por último, c) intención de sucesión: que al menos se encuentre incorporada la segunda generación, como símbolo de compromiso en la continuidad.

La formación de la cultura en las empresas familiares presenta diferencias con la de las empresas no familiares, porque en la primera coinciden más grupos de interesados (Davis y Tagiuri, 1982) y existen mayores interrelaciones entre ellos. En la empresa familiar los accionistas tienen un compromiso distinto con la empresa, y entre

ellos los ciclos de evolución de la empresa están en conexión con las cambiantes necesidades de la familia dirigente y de aquellos que poseen la propiedad.

Debido a la inclusión de la familia en la empresa, los objetivos de las empresas familiares son diferentes de la maximización del valor de la firma, asumidos por las empresas no familiares (Sharma, Chrisman, y Chua- 1997). Por este motivo Ward (1988), ha incluido dentro de las metas a ser alcanzadas por medio de la planificación estratégica no sólo el crecimiento de la organización, sino el plan familiar que incluye las metas personales y profesionales, a largo plazo, de los miembros de la familia.

Figura 1. Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010



Fuente: Figura tomada de la tesis doctoral "Tipologías de Empresas Familiares: un marco conceptual basado en los factores de la dirección estratégica y la confianza" presentada por el profesor Gonzalo Gómez Betancourt en el doctorado en Management, del IESE, Universidad de Navarra, España, 2000.

### Formulación e implantación de la estrategia en las empresas familiares

La estrategia es la elección de futuro de la empresa y del modo de alcanzarlo, entendido como el esquema que brinda coherencia, unifica e integra las decisiones de la empresa (Ricart y Vilá, 1991). Desde este punto de vista se debería iniciar por entender cómo afecta el sistema familiar en el comportamiento de la organización (estrategia), su estructura y sistemas de dirección. Davis y Stern (1980), elaboran un modelo mediante el cual estudian cómo son afectados dichos temas en la empresa familiar, identificando que ésta se encuentra tan influida por la fuerza de la tecnología, la complejidad del entorno y la incertidumbre como cualquier otra empresa, pero adicionalmente por el sistema familiar y su ciclo vital.

El proceso de ajustar los requerimientos del sistema familiar a los del entorno (o viceversa) se puede representar, en un rectángulo (Ver figura 1) donde las decisiones más importantes en la empresa familiar tendrán sentido dentro del sistema familiar como en el corporativo. El proceso de adaptación necesita del mantenimiento de

**La estrategia es la elección de futuro de la empresa y del modo de alcanzarlo, entendido como el esquema que brinda coherencia, unifica e integra las decisiones de la empresa.**

fronteras apropiadas entre los temas emocionales y los trabajos requeridos mediante el desarrollo de mecanismos y procesos que permitan a la familia resolver y contener problemas emocionales, por el desarrollo de estructuras y procesos de trabajo adaptados a los requerimientos del entorno y que no dependan de la resolución de temas familiares pendientes, y finalmente mediante el desarrollo de una estructura legitimadora válida que mantenga la cohesión o unidad familiar.

Según Sharma, Chrisman y Chua, (1997) el proceso de dirección estratégica para las empresas familiares y las empresas no fami-

liares es similar en el sentido que aunque la estrategia sea implícita o explícita, ésta es formulada, implantada y controlada en el contexto de un conjunto de objetivos. En este sentido incluso el desempeño es similar, desde que éste puede ser medido respecto a la obtención de dichos objetivos. Sin embargo, las diferencias radican en la forma en que el proceso es llevado a cabo y el aporte de los participantes en el mismo.

### Influencia de la visión familiar y la visión de la propiedad en la estrategia de las empresas familiares

Los resultados de las investigaciones que se realizan en la Cátedra

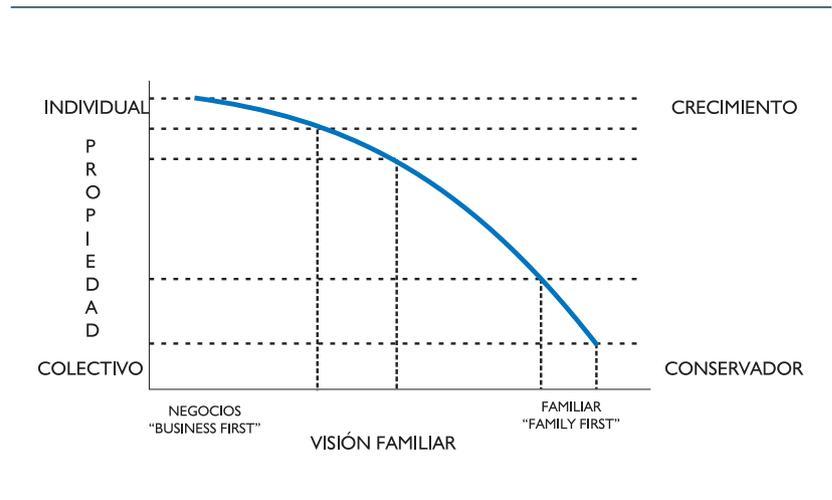
de Empresa Familiar del INALDE, Escuela de Dirección y Negocios de La Universidad de La Sabana, han presentado evidencia, mediante el estudio de casos (Yin, 1994), que la visión familiar y la visión patrimonial influyen significativamente en la elección de una estrategia en la empresa familiar (Ver figura No. 2)

La explicación a la anterior grafica es la siguiente:

**Visión Familiar:**

Es un término acuñado por el profesor John Ward, en el cual las familias pueden presentar tres tipos de visiones, así:

**Figura 2. Influencia de Visión Familiar y Visión Patrimonial en la Estrategia de la Empresa Familiar.**



Fuente: Gómez Betancourt, G. Profesor del Área Política de Empresa, INALDE, Universidad de La Sabana, 2006.

*a) Family First:*

En la cual lo que importa es la familia, la empresa está para servir a la familia en su desarrollo y su criterio de decisión es simple, todo lo que beneficie primero a la familia es la alternativa a tomar.

*b) Business First:*

En la cual lo que importa primero es la empresa. En este tipo de empresas familiares el primer criterio de decisión es la empresa no la familia. Se observa por ejemplo en la decisión de mantener alejada la familia del negocio.

*c) Visión intermedia:*

Es tan importante la empresa como la familia, un ejemplo podría

ser cuando la empresa cuenta con un plan estratégico, definiendo su propio rumbo y por lo tanto han establecido los perfiles de las personas que se necesitarán en los cargos directivos. La familia tiene una persona con esas características y por lo tanto es un miembro de la familia quien puede ocupar esa vacante, ya que a iguales competencias con un externo prima el miembro de la familia. En caso de no tenerla se buscaría un externo.

**Visión Patrimonial:**

Esta idea surge con la experiencia de trabajar con empresas familiares que tienen criterios distintos sobre la sucesión patrimonial, así:



**En las empresas familiares, se desarrollan procesos de planeación en forma similar a otro tipo de empresas; sin embargo, antes de crear un proceso formal de planeación y estrategia, la mayoría de empresas familiares cuentan con el fundamento estratégico basado en una visión compartida.**

### *a) Individual:*

Se utiliza este término debido a que la tradición de la familia indica que el patrimonio es de cada individuo y cada cual hace con éste lo que bien tenga entendido.

### *b) Colectivo:*

Esta es una visión en la que el patrimonio no es del individuo, sino que es de las futuras generaciones “El patrimonio es de los nietos y de los nietos de éstos y así sucesivamente”. En este sentido se encuentran estructuras legales como las fundaciones de interés privado o los *trust* en las cuales los beneficiarios solamente tienen derechos a unos beneficios pero no a enajenar de manera individual el patrimonio. Es muy interesante por la idea de futuro, pero en algunas ocasiones la falta de compromiso de algunos miembros de la familia es observado al no poder manejar su propio patrimonio.

### *c) Intermedia:*

La propiedad, aunque se utilizan estructuras legales colectivas para la protección, cada individuo es respetado en su individualidad pero siendo parte de un grupo familiar. Se le facilita, por ejemplo, temas como la enajenación de las

acciones dentro de la misma familia, distintas formas de liquidez, pero se restringe la enajenación a un tercero.

### *Estrategia:*

La estrategia es la variable a explicar y la visión patrimonial y familiar son las variables explicativas; es decir, las empresas familiares escogen diferentes estrategias según el tipo de visión familiar y patrimonial, así:

### *a) Estrategia de crecimiento:*

Cuando una organización incluye dentro de sus objetivos un crecimiento más alto que el mercado, está muy interesada en la valoración de la acción por encima de los competidores, es decir su comportamiento es parecido al de una empresa que cotiza en bolsa.

### *b) Estrategia Conservadora:*

Estas empresas familiares seleccionan estrategias de poco crecimiento para no arriesgar el patrimonio familiar, establecen unos límites de riesgo muy altos que hace que las empresas sean muy cautas.

### *c) Estrategia intermedia:*

Estas empresas familiares logran encontrar un equilibrio de cre-



cimiento, ni tan arriesgada que ponga en peligro el patrimonio familiar, ni tan conservadora que no permita el crecimiento de la firma.

Como se puede observar se ha podido identificar lo siguiente en la Figura N° 2:

- Empresas familiares que presentan una visión *Family First* y patrimonio colectivo: Son empresas que escogen usualmente estrategias conservadoras.
- Empresas familiares que presentan una visión *Business First* y patrimonio individual: Son empresas que escogen estrategias de alto crecimiento.
- Empresas familiares que tienen una visión intermedia en familia y propiedad: Son las que escogen estrategias intermedias.



La gráfica presenta una curva donde su punto de inflexión está en el equilibrio de las visiones tanto familiar como patrimonial. No es una línea recta, hemos aprendido que estas familias logran tener estrategias de crecimiento muy interesantes que colocan los estudios sobre estrategia en entredicho. Es decir, en el área de estrategia se ha hablado mucho que las empresas deben invertir en negocios, cada vez más enfocados y dejar que los accionistas diversifiquen el riesgo, de manera que la empresa con un nivel de riesgo alto pueda generar las mayores rentas en los negocios en los que se encuentre. Sin embargo, las empresas familiares más longevas del mundo, han demostrado tener niveles de diversificación muy elevados con niveles de rentabilidad

muy altos (Ward, 2006). Los estudios nos están indicando que las empresas familiares que poseen esta visión intermedia, tienen una visión del patrimonio paciente. Esto hace que estrategias de diversificación que no tienen mucho sentido en empresas que cotizan en bolsa, sean muy importantes para las empresas familiares debido a la expectativa de retornos a largo plazo.

Según todo lo anterior, en las empresas familiares, se desarrollan procesos de planeación en forma similar a otro tipo de empresas; sin embargo, antes de crear un proceso formal de planeación y estrategia, la mayoría de empresas familiares cuentan con el fundamento estratégico basado en una visión compartida de propiedad y empresa (Ward, 2006). Es por esto que en las empresas familiares, ni el entorno, ni la estructura son los elementos que condicionan de manera directa la estrategia. En empresas de este tipo, la visión familiar y patrimonial del negocio son los elementos que definen a priori la velocidad de la estrategia.

Las empresas familiares pueden encontrar ese punto intermedio, pero para ello han de trabajar en construir la confianza dentro de los miembros de la familia y formarse cada vez más en las capacidades de los propietarios y en las competencias directivas de quienes trabajarán dentro de la empresa. Es necesario pues tener un diagnóstico de su empresa y poder construir un protocolo familiar que los lleve a esas visiones intermedias. (Gómez-Betancourt, 2005)

#### **Indicadores de Gestión para Empresas Familiares**

Antes de iniciar con el proceso de indicadores de gestión,

(basados en las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton 1992)), es necesario revisar la visión y misión de la compañía: El por qué existe el negocio, los valores y principios que lo fundamentan. La literatura sugiere que la visión permite a la firma articular una fuerte estrategia para la organización y comunicarla en pro del crecimiento de su fuerza de trabajo y en beneficio de sus *stakeholders*. La visión estratégica es desarrollada a través de la ideología del negocio, lo que quiere llegar a ser el negocio en un tiempo futuro, los productos y negocios en los que se quiere estar.

Las empresas familiares no son ajenas a medir su desempeño a través de esta herramienta, sin embargo, debido a su propia naturaleza en la cual convergen los tres sistemas: propiedad, familia y empresa (Davis y Tagiuri, 1982), es preciso adaptar esta herramienta al funcionamiento propio de empresas de este tipo, involucrando la visión familiar, la visión patrimonial y la estrategia del negocio. Este documento no pretende ser un artículo especializado en el tema del *Balanced Scorecard*. Suponemos que el lector entiende de otra fuente, las diferentes perspectivas que los profesores Kaplan y Norton han desarrollado, con lo cual analizaremos directamente las cuatro perspectivas (1. Financiera, 2. Clientes, 3. procesos internos y 4. Innovación y aprendizaje) bajo la visión familiar, patrimonial y estratégica del negocio.

#### **Indicadores de Gestión desde la Visión Familiar, Patrimonial y Estratégica**

El procedimiento que se ha escogido para la elaboración de indicadores de gestión para la

empresa familiar es tomar un ejemplo hipotético de una familia con sus visiones familiar, patrimonial y de estrategia corporativa (Craig y Moores, 2005). Estas visiones se presentan mediante gráficas explicativas que incluyen los objetivos e indicadores correspondientes a las diferentes perspectivas:

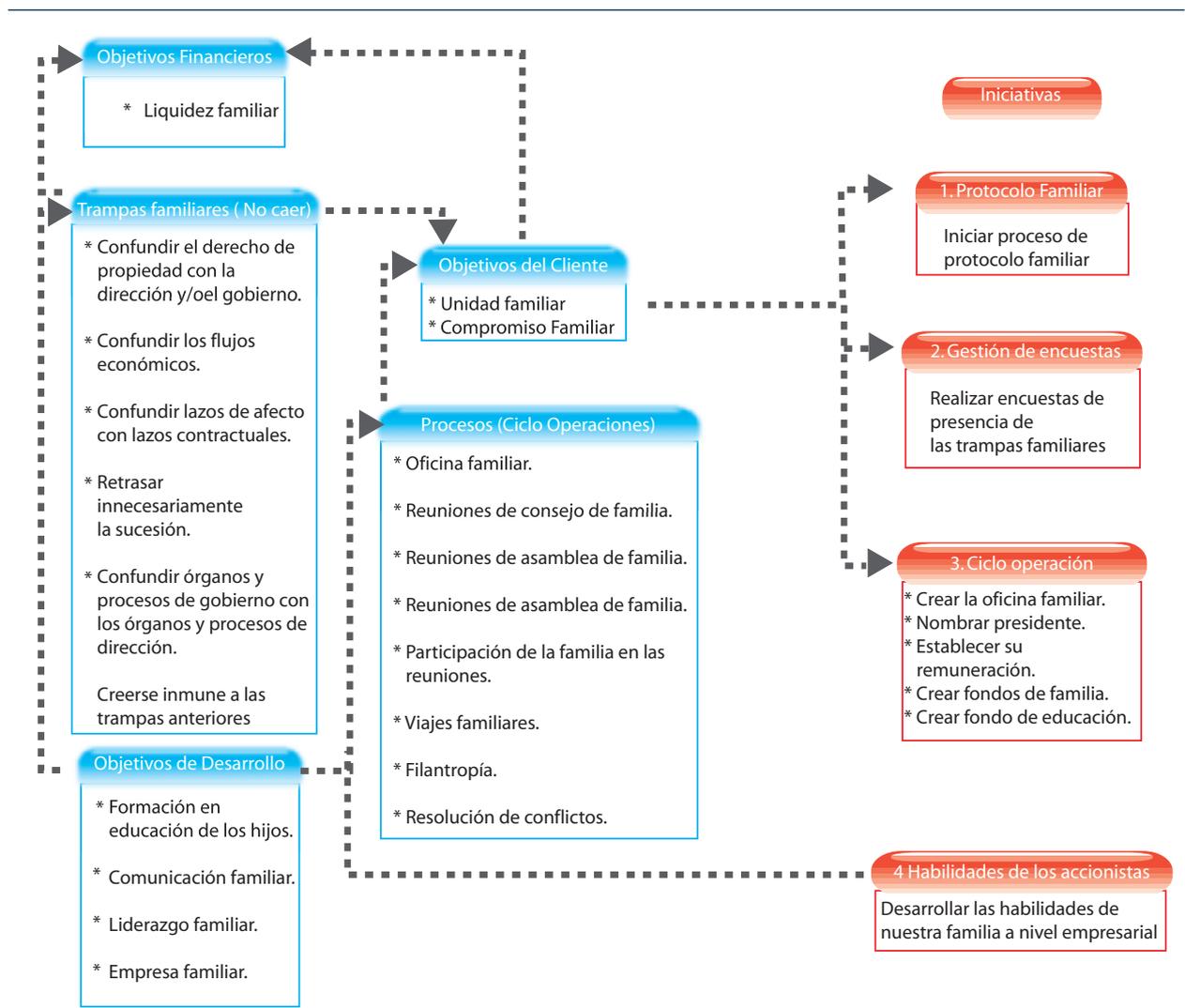
**La Visión Familiar:**

*“Queremos continuar siendo una familia unida y comprometida*

*con nuestra empresas y nuestro país, bajo un comportamiento ético de nuestras actuaciones, con la responsabilidad social que nos caracteriza”.*

En esta clase de visión, la familia expresa lo que ellos quieren llegar a ser como familia empresaria y definen cuáles son los valores que los identificarán tanto familia y como negocio. La Figura N° 3 ilustra un poco más esta vinculación entre las cuatro perspectivas y la visión familiar:

Figura 3.



**La Visión Patrimonial:**

“Tendremos un equilibrio patrimonial de bajo riesgo, pero garantizando una rentabilidad mínima a nuestra familia, bajo las mejores prácticas de gobierno corporativo”.

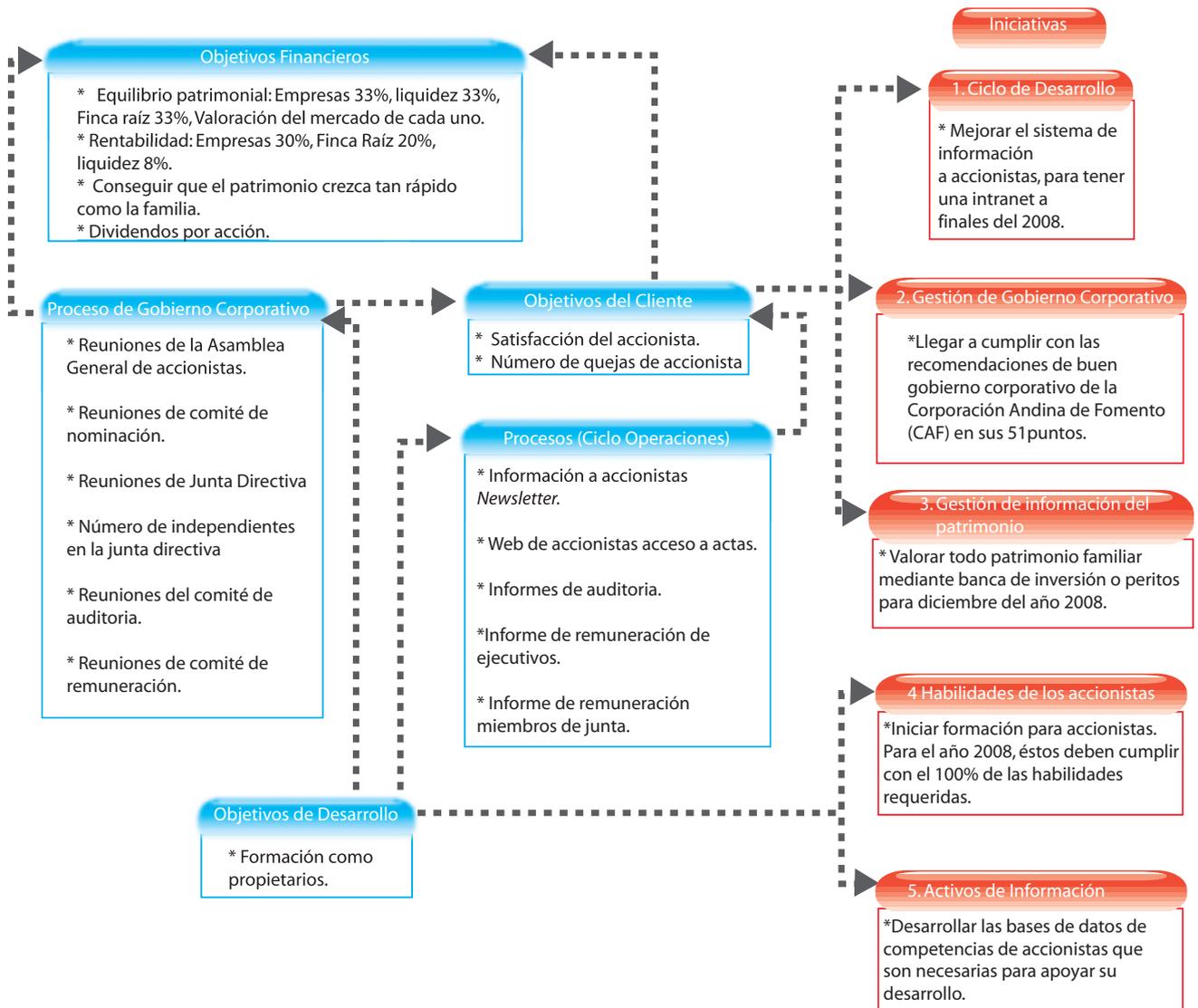
Bajo esta visión, la familia empresaria debe definir el manejo y la composición que le dará a su

patrimonio. La Figura N° 4 nos ilustra un poco más esta vinculación entre las cuatro perspectivas y la visión patrimonial:

**La Estrategia Corporativa:**

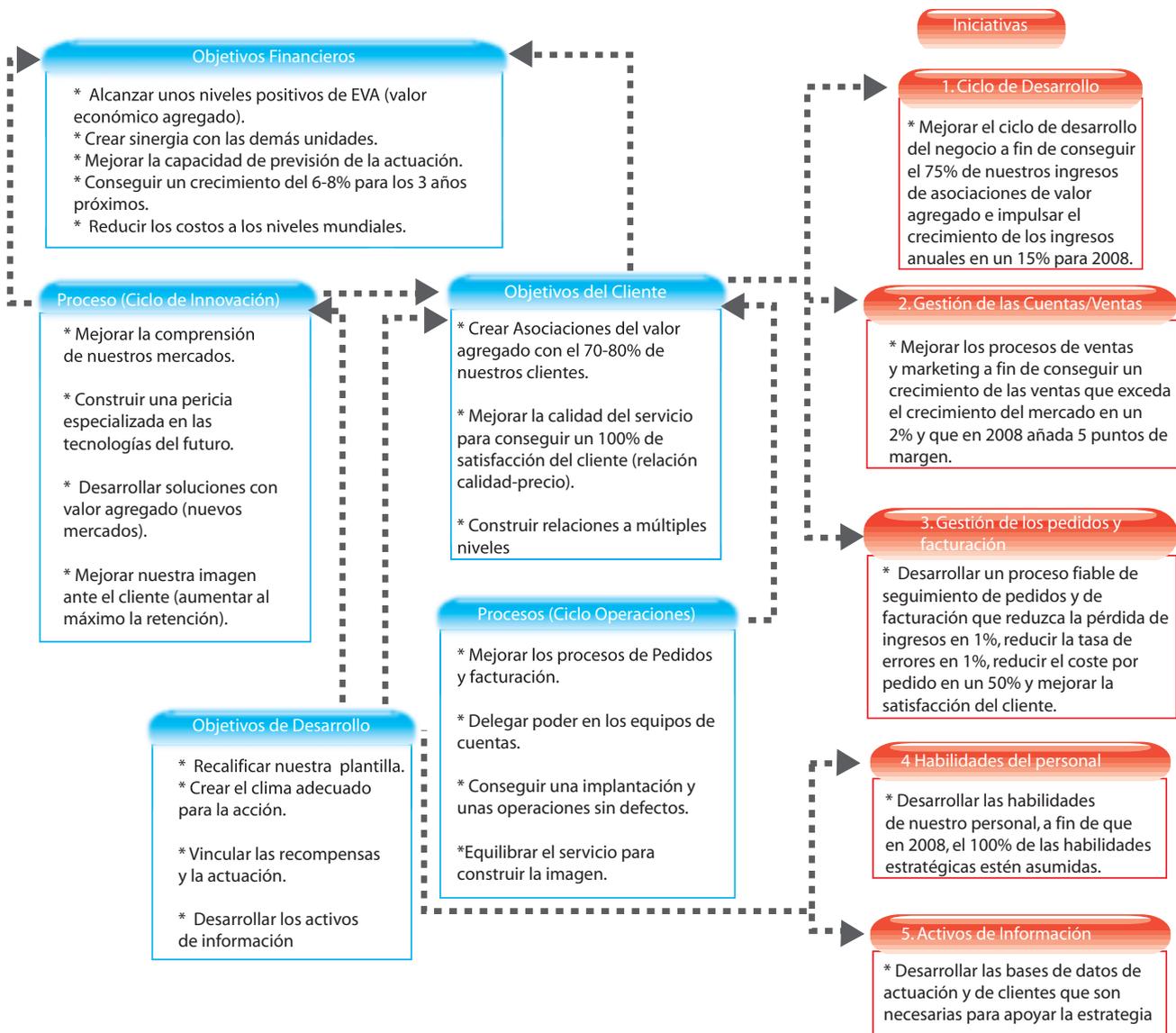
“Somos y queremos continuar siendo una empresa familiar en los sectores donde la familia tiene sus

Figura 4.



Las empresas familiares más longevas del mundo, han demostrado tener niveles de diversificación muy elevados con niveles de rentabilidad muy altos.

Figura 5.



mayores competencias, centrada en el servicio al cliente, con los mejores procesos internos y tecnología de punta, con el personal más motivado del sector y, por supuesto, con una rentabilidad mínima exigida por los accionistas cumpliendo con nuestras obligaciones con el estado y los demás stakeholders”.

Bajo esta visión, la familia empresaria debe definir el rumbo del negocio, su visión estratégica, en cuáles negocios y sectores quiere estar, definir su ámbito de actuación, definir su producto, sus clientes, su área geográfica (nacional o internacional), además de sus responsabilidades con los stakeholders. La Figura N° 5 nos ilustra un poco más esta vinculación entre las cuatro perspectivas y la visión de estrategia corporativa:

### Conclusiones

Este artículo nos ha ayudado a comprender que una empresa familiar es diferente a una empresa no familiar. La empresa familiar tiene tres sistemas que rigen sus relaciones: propiedad, familia y empresa. Adicionalmente, la estrategia corporativa de una empresa familiar está influenciada por la visión de la familia y su visión patrimonial. Las empresas familiares, más allá de la rentabilidad de su patrimonio, esperan que exista una unidad y armonía familiar, es decir un buen desempeño familiar (Gómez-Betancourt, 2005). Por lo tanto debemos ser conscientes de

los intereses de los diferentes grupos que participan en una empresa familiar y planear y por supuesto medir de la mejor manera, en este caso con unos indicadores de gestión, la forma como dirigimos nuestra organización.

**La familia empresaria debe definir el rumbo del negocio, su visión estratégica, en cuáles negocios y sectores quiere estar, definir su ámbito de actuación, definir su producto, sus clientes, su área geográfica.**

### Bibliografía

- Craig, y Moores, (2006): "Balanced Scorecard to drive the strategic planning of family firms." in Family Business Review, Vol. XVIII, N°2.
- Daily, C y Dalton, D (1993): "Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications". Entrepreneurship, Theory and Practice, 17(3), 65-81.
- Danco, L y Ward, J (1990): "Beyond Success. The Continuing Contribution of the Family", Family Business Review, 3(4), 347-355.
- Davis, J y Tagiuri, R (1982): "Bivalent Atributtes of a Family Firm", in Aronoff y Ward (1991): "Family Business Sourcebook" Omnigraphics.
- Dyer, W (1986): "Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions". San Francisco, Jossey Bass.
- Gallo, M (1995): "La Empresa Familiar: Textos y Casos", Editorial Praxis.
- Gómez-Betancourt, G (2005), ¿Son Iguales todas las empresas familiares? Caminos a recorrer. Editorial Granica.
- Habbershon, T y Astrachan, J (1997): "Perceptions Are Reality: How Family Meetings Lead to Collective Action", en Family Business Review, spring.
- Kaplan, R y Norton, D: "The Balance Scorecard Measures That Drive Performance" Harvard Business Review, Enero – Febrero 1992.
- Sharma, P; Chrisman, J; y Chua, J (1997): "Strategic Management of The Family Business: Past Research and Futures Challenges", Family Business Review, spring.
- Ward, J (1988): "El Rol Especial de la Planificación Estratégica en las Empresas Familiares" en Gallo, M y Font, V: "La Empresa Familiar 3", Estudios y Ediciones IES, 1989.
- Ward, J (2006): "El Éxito de la Empresa Familiar"; Editorial Norma.
- Yin, R (1994): "Case Study Research: Design and Methods", Beverly Hills, CA: Sage Publications.



Despierta...

...hay un Mundo de Salud que te cuida.



Fonosanitas Bogotá: 375 9000 • Nacional: 01 8000 919100 • www.colsanitas.com

estrategia



Considere el lector cualquier empresa u organización que conozca bien. ¿Cuáles son los errores operativos más comunes, los que ocurren más frecuentemente, los que por más tontos que sean parecen imposibles de eliminar?

En cada empresa son diferentes, pero en el fondo todos se parecen, y usted los conoce bien. En algunas empresas se les llama “goles en contra”, o en otras simplemente se les denomina de otra forma.

Los hay de todos tipos y colores: los más dolorosos son aquellos que afectan la relación con los clientes; pero los que son detectados antes que lleguen al cliente, a fuerza de controles e inspecciones, también duelen, en forma de sobrecostos, ineficiencias, y pérdidas de tiempo.

Existen muchos ejemplos – elija usted cuales le suenan más conocidos –: órdenes de clientes que se entregan tarde o con errores; facturas que se pierden o que se emiten con errores; pedidos que se arman incompletos o equivocados; materiales o componentes defectuosos que se utilizan en la fabricación, elaboración, o ensamblado de productos más complejos; procesos de fabricación, elaboración, o ensamble que sistemáticamente producen productos con problemas; eventos para los cuales los recursos necesarios están en el lugar equivocado, o aparecen en el momento equivocado; condiciones de servicio prometidas a un cliente que no se cumplen, o se modifican unilateralmente; y muchos errores más que usted conoce bien.

El fenómeno es muy democrático en cuanto a los ámbitos donde ocurre: manufactura, servicios, procesos administrativos,

A golpes se aprende, dice el refrán. Pero los golpes suelen ser caros, o de consecuencias irremediabiles. ¿Es posible, en el contexto de las operaciones diarias de la empresa, aprovechar el efecto educativo de los golpes pero sin sufrir las consecuencias no deseadas? Hay empresas que han encontrado formas de dosificar los golpes cotidianos, y de aprender sistemáticamente de ellos, sin que les resulte traumático. En este artículo exploraremos algunas de estas prácticas y los mecanismos que las justifican.

Por Adrián Edelman.

**“Pégame que me hace bien”:**

## **Trompadas controladas como instrumento de mejora**

eventos, o cualquier tipo de situación donde, como nos previene Murphy, algo pueda “salir mal”.

Es muy probable que usted sepa de la existencia de estos problemas; de hecho, usted probablemente dedica más tiempo del que quisiera a rastrear información, apagar incendios, culpar a otros, y disculparse con sus clientes. Posiblemente también tenga una



**Adrián Edelman**

Ph.D. Cranfield School of Management, UK (en curso); CPIM, (Certificate in Production and Inventory Management), APICS; Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Ingeniero Industrial, Universidad de la República; Profesor de Dirección de Producción y Tecnología del IEEM.



**Los operarios de una empresa, quienes hacen funcionar la operación, tienden a ser tan o más perspicaces respecto a los problemas y sus causas como quienes están a cargo.**

buena idea acerca de las causas que originan la sensación de crisis permanente, y seguramente al menos olfatea la dirección que deberían tomar las soluciones correspondientes. Como si fuera poco, usted intuye que en realidad las soluciones son relativamente simples y poco más que algo de sentido común.

**Causas habituales del descontrol normal**

Entonces, si reconocemos la existencia de los problemas, y tenemos idea sobre cómo resolverlos, ¿por qué estas situaciones tienden a perpetuarse, en lugar de mejorar hacia estados menos problemáticos?

Una explicación tentadora, a veces insinuada por los directivos de empresa, se apoya en una

supuesta diferencia de perspectivas e intereses entre directivos y empleados. En otras palabras, “los empleados no saben que lo hacen mal, o no les interesa hacerlo bien, o ambas cosas al mismo tiempo”. Sin embargo, este enfoque es como mínimo simplista y hasta discriminatorio; mas aún, no conduce a ninguna solución, ya que coloca la fuente del problema en la naturaleza de la organización. Sabemos que los operarios de una empresa, –en sentido amplio– quienes hacen funcionar la operación, tienden a ser tan o más perspicaces respecto a los problemas y sus causas como quienes están a cargo.

La explicación suele encontrarse en algunas trampas en las cuales caemos inconscientemente, que burlan nuestros límites naturales de tolerancia y nos permiten convivir con escenas de mediocridad operativa:

- **“No es para tanto”.** Somos conscientes del problema, pero no valoramos la magnitud real de sus consecuencias. El error individual nos parece tolerable, hasta insignificante. También conocido como “no exageremos, es la primera vez que pasa”. Sin embargo, subestimamos el costo acumulado de la ocurrencia de ese error a lo largo de todo un año, o para toda la gama de productos y servicios, o potencialmente para todos los clientes actuales y futuros. Un ejemplo típico: el stock de mercaderías que en su momento no se vendió, y que como nos cuesta decidir qué hacer con él, quedará allí por los tiempos de los tiempos. Tendemos a olvidar que esas cajas equivalen a dinero que no se tiene en la caja, y a metros cúbicos de espacio que no se pueden ocupar con otros usos.

- **“Ahora no es el mejor momento”**, síndrome también conocido por sus variantes “a mí no me toca”, “no tenemos recursos – tiempo - dinero”, y “esa no es la mejor forma de resolverlo”. En su versión más paralizante, toma la forma de “el problema es más complicado, porque está relacionado con estos otros setenta y cuatro problemas, y hasta no resolver aquellos, no hay nada que podamos hacer”. En palabras más elegantes y contemporáneas, “no hay voluntad política”. Esto significa que conocemos el problema adecuadamente, conocemos en teoría los pasos del método

siquiera enterarnos de los problemas. Y si no nos enteramos, no tenemos un problema.

- **“Te lo arreglo enseguida”**. Esta trampa es definitivamente una de las más peligrosas, aun a pesar de su apariencia inocente y hasta eficaz. Un arreglo rápido es mucho más fácil, cómodo, rápido, barato (al menos en el corto plazo) y eficaz, ya que permite volver a la normalidad lo antes posible. El riesgo es que genera en los involucrados la feliz ilusión de que han resuelto problemas, y por lo tanto han contribuido con esfuerzo útil. Y la euforia creada por ese breve éxito nos hace olvidar que la solución

## **Entonces, si reconocemos la existencia de los problemas, y tenemos idea sobre cómo resolverlos, ¿por qué estas situaciones tienden a perpetuarse, en lugar de mejorar hacia estados menos problemáticos?**

científico de resolución de problemas, pero nunca encontramos el mejor momento para empezar, o las personas adecuadas para liderar el cambio, o simplemente la motivación para hacerlo.

- **“Ojos que no ven, corazón que no siente”**. La verdad es que no tenemos ni idea de las causas reales de los problemas, ya que nunca nos hemos metido a fondo en los detalles, ya sea por falta de información, o porque preferimos mantenernos en la felicidad temporal de la ignorancia inconsciente. De hecho hacemos todo lo posible para evitar

no era más que provisoria, y nos evita tener que descubrir las causas reales y actuar sobre ellas. El ejemplo clásico: reforzar un fusible con alambre para “que no vuelva a saltar”.

### **Fallos como instrumento de mejora**

A continuación comentamos dos prácticas que integran la ocurrencia de fallos con su efecto de mejora. Ambas tienen orígenes diferentes, pero comparten principios similares. En cualquiera de los casos, su aplicación se puede combinar y extender a sectores industriales, comerciales, y de servicio.

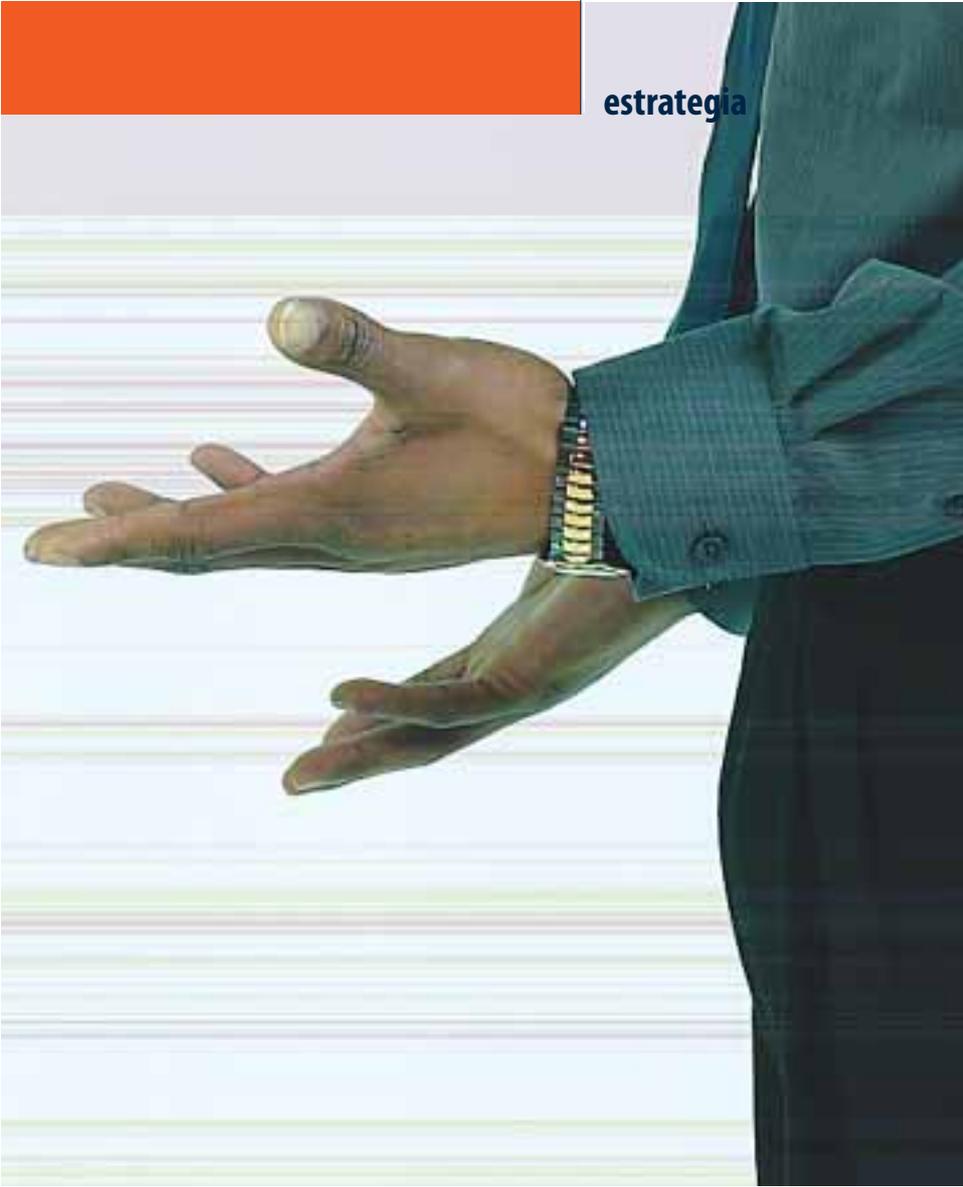
### **Parar la línea**

“Parar la línea” es una de las prácticas más comentadas pero menos practicadas de la filosofía de trabajo *Justo a Tiempo* (JIT). En una de las aplicaciones más estudiadas del JIT, el famoso *Sistema de Producción de Toyota* (TPS), los operarios de las plantas de ensamble de automóviles tienen la autoridad, en ciertas condiciones, para detener toda la línea de montaje cuando encuentran un problema que les impide realizar su tarea como estaba predefinido. Recuerde que estas líneas de ensamble se apoyan en cintas transportadoras que se mueven a una velocidad constante a lo largo de algunos miles de metros. Esta discrecionalidad es equivalente a anunciar, literalmente, “hasta que no se resuelva este problema, no seguimos”.

### **¿Cuáles son los principios que sustentan esta práctica, y por qué funciona?**

En los sistemas de producción tradicionales, ante la aparición de un problema en la línea, la respuesta suele ser dejar a un lado el componente o recurso fallado, y utilizar otro de los tantos disponibles. En entornos de producción o movimiento de mercaderías, tiramos el artículo fallado al rincón, y tomamos otro. Total, hay muchos más en el depósito. En entornos de servicio, dejamos de utilizar el recurso problemático, y usamos otro. Total, hay muchos disponibles. Aprendizaje que todos los involucrados realizan: no tiene mucho sentido resolver el problema de fondo, ya que de todas maneras hay piezas/recursos de respaldo para seguir operando.

“Parar la línea” por un problema, quizás menor, parece un poco estricto, pero el aprendizaje que realizan los involucrados es total-



**En los sistemas de producción tradicionales, ante la aparición de un problema en la línea, la respuesta suele ser dejar a un lado el componente o recurso fallado, y utilizar otro de los tantos disponibles.**

mente diferente. Si no hay respaldo, y ante cualquier problema la producción se interrumpe:

1. Nos cuidaremos muy bien de que aparezca cualquier problema – actitud de prevención –.
2. En caso que ocurra un problema, inmediatamente todos los afectados se dedicarán en forma exclusiva a resolverlo – trabajo en equipo –.

3. Como reconocemos que cada parada es muy costosa, haremos lo posible para evitar que aquel problema ocurra de nuevo – resolución desde la causa raíz –.

Un beneficio adicional de esta práctica es que no se permite que los síntomas del problema se separen de sus causas, con lo que el análisis y resolución tienden a ser más fáciles. Cada problema se enfrenta inmediatamente después que se manifiesta.

#### **Garantías de servicio**

Una garantía de servicio es un acuerdo compuesto de dos elementos: una promesa y una compensación. La mecánica es: si nuestra promesa de servicio no se cumple, le compensaremos a nuestro costo. Ejemplos: si su envío postal no llega a la hora prometida, le devolveremos el importe del servicio; si tiene un corte de más de 14 horas en el servicio de energía eléctrica, el consumo del mes será gratis.

Gran parte de las garantías de servicio que se ofrecen en el mercado tienen como objetivo mejorar el valor percibido por el cliente antes de comprar – véase un gancho para convencerlo –. Pero en determinadas condiciones, funciona también como instrumento de mejora.

El truco es que el costo total de la compensación a pagar por la empresa sea mayor que el costo de evitar estos errores en forma permanente. Si pagar la compensación es relativamente “barato”, el comportamiento natural y racional de las personas en dicha empresa será pagar y olvidarse del asunto. Ahora, si la penalización es suficientemente alta, su ocurrencia – aislada o por acumulación – se transformará en intolerable. Entonces valdrá la pena dedicar algunos recursos, tantos

como el costo de la multa, para evitar que ese error se produzca en el futuro. La garantía de servicio mueve a la mejora solamente si su costo es mayor al costo de la mejora permanente.

Como beneficio adicional, el sistema está permanentemente “comprando” información sobre problemas actuales y eventuales. A cambio de una compensación relevante, el cliente nos indica qué es lo que hacemos mal. ¿Le parece buen negocio?

Para funcionar como herramienta de mejora, no es imprescindible que la garantía de servicio se ofrezca efectivamente a clientes. Similares resultados se pueden obtener si se aplica internamente entre procesos de una empresa, siempre y cuando se respete el valor del cliente interno.

**Como escapar de las trampas**

Los ejemplos ilustran mecanismos prácticos que logran evitar las trampas que mencionamos al

inicio del artículo. Los principios que estas empresas ponen en práctica no son otra cosa que atacar sistemáticamente las causas profundas de cada una de las trampas. Y en esencia, están más sustentados en cambios de enfoque o perspectiva que en costosas implementaciones.

sino integrada en la gestión operativa. En pocas palabras, y a modo de resumen, se trata de poner los desperdicios a la vista de todos, en lugar de esconderlos en el fondo, para obligarnos a enfrentarlos y resolverlos en forma definitiva.

**Una garantía de servicio es un acuerdo compuesto de dos elementos: una promesa y una compensación.**

**La mecánica es: si nuestra promesa de servicio no se cumple, le compensaremos a nuestro costo.**

**Reflexiones finales: desperdicios a la vista**

A golpes se aprende, dice el refrán. Hemos revisado dos prácticas probadas que utilizan los fallos operativos de todos los días para señalar el camino de la mejora, no como una actividad adicional y para cuando haya tiempo,

Trampa	Contramedida (como cambio de perspectiva)
<b>No es para tanto</b>	Aceptar que ningún error o problema operativo ocurre en forma casual ni aislada. Aunque el problema no se haya manifestado todavía, seguramente el defecto en las causas “ya ocurrió”, con la cual es solamente una cuestión de tiempo. No tolerar que se minimicen asuntos en función de consecuencias calculadas a corto plazo. si es necesario para que el problema “merezca
<b>Ahora no es el mejor momento</b>	Reconocer que el único mejor momento es ahora, y diseñar mecanismos para incentivar a las personas a enfrentar los problemas y resolverlos de raíz en el momento que ocurren. A veces. “quemar las naves” es el mejor incentivo.
<b>Ojos que no ven, corazón que no siente</b>	Hacer bien visibles los problemas y sus efectos. Poner en práctica sistemas o mecanismos para “toparse” con ellos, y asegurarse que sea muy difícil esconderlos bajo la alfombra.
<b>Te lo arreglo enseguida</b>	Balancear los objetivos - o la definición de eficacia - ante cada contratiempo. El objetivo principal debe ser exclusivamente el volver a la normalidad, sino aprender del contratiempo para evitar que suceda nuevamente.

# El Bienestar Social: La situación colombiana y su evolución reciente.

Por: John Naranjo Dousebés



**John Naranjo Dousebés**

Director del Área de Análisis de Entorno Económico del INALDE

Ingeniero civil de la Universidad Javeriana, candidato a Doctorado de la Universidad de Michigan. Ha sido Jefe del Departamento de Planeación Nacional de Colombia, miembro de la Junta Monetaria, Gerente Comercial de la Federación Nacional de Cafeteros y Ministro Plenipotenciario de Colombia ante la UE, entre otros.

Los últimos informes sobre la evolución de la economía colombiana, medida por el Producto Interno Bruto, son positivos ya que confirman que el ingreso de los trabajadores e inversionistas viene creciendo desde 2005 en más del 5% anual. El primer trimestre de 2007 aumentó en comparación con el mismo período del año anterior en 8%. Estos altos niveles no se veían desde hace varias décadas, y afortunadamente se han traducido en mayor bienestar para la población.

Las encuestas que realizan diversos organismos, entre ellos el Departamento Nacional de Estadística - DANE y sus estimaciones recientes presentadas en su informe final de la Misión para el Estudio de Pobreza y Distribución de Ingreso, señalan que la proporción de nuestra población

que vive en condiciones de pobreza, se redujo en los últimos años. Esta conclusión, como no deja de causar controversia, es pertinente comentarla.

Hay que empezar por entender cómo se define a una persona pobre. Para este fin se han propuesto varias metodologías. Unas son aplicadas por organismos internacionales y se limitan a señalar que una persona es pobre si gana una cantidad menor a US\$ 2 dólares por día, y que enfrenta extrema pobreza si ese nivel es de menos de un dólar por día. Como la conversión de monedas nacionales a dólares está condicionada a evoluciones muy volátiles de las tasas de cambio de una moneda por otra, y por la cantidad de bienes o servicios que un mismo dólar puede adquirir en dos países caracterizados por estructuras económicas muy diferentes, se ha buscado aproximar el concepto pobreza haciendo uso de otros criterios diferentes a los anteriormente comentados.



En Colombia, se parte del concepto “extrema pobreza o indigencia”. En términos simples, se trata de cuantificar el costo de los nutrientes mínimos que requiere el ser humano para poder mantenerse con vida, teniendo en cuenta sus hábitos alimenticios; pues no es lo mismo la dieta en la Costa Atlántica, Antioquia o en el departamento de Nariño. Cuando una persona no cuenta con ingreso suficiente para costear estas necesidades muy básicas, atendiendo solamente su condición física, se define como indigente.

Una vez estimados estos niveles de costo, se procede a calcular la línea divisoria de pobreza, aplicando al costo de la comida básica definida en la “indigencia”, un coeficiente conocido como el *coeficiente de Engel*. Este coeficiente refleja la participación que tiene el costo de los alimentos básicos en el total de gastos del individuo y se estima entre 30% y 40% depen-

diendo de la zona geográfica y de sus hábitos de consumo. Entonces, si el costo de alimentos básicos es de \$100 pesos, y el coeficiente de Engel es del 30%, será pobre el que tiene un ingreso menor a  $\$100 \text{ pesos} / 30\% = \$ 333$  pesos.

Una buena parte del debate sobre el número de pobres que viven en Colombia tiene que ver con la definición de los alimentos que constituyen la canasta de alimentos y gastos del individuo y su valoración en pesos. Dependiendo de esta definición, la pobreza puede ser mayor o menor en un momento dado. Es por esta razón que muchos análisis prefieren concentrarse en la evolución de los indicadores que señalan si la situación mejora o empeora. Pasa lo mismo con el PIB; es más importante su evolución, por ejemplo 6.8% anual, y no su valor absoluto: \$316 millones de millones en 2006.

Con el propósito de explicitar las implicaciones de la metodología comentada, el cuadro N° 1 señala, para varias ciudades y el sector rural, el valor de las líneas de Indigencia y de Pobreza para un hogar típico de 4,45 personas. Por ejemplo, en Manizales, el hogar es pobre si sus ingresos mensuales son inferiores a \$1.359.474 pesos e indigente si es menor a \$460.654 pesos. En el sector rural estos valores descienden a \$716.003 y \$311.022 pesos respectivamente. El promedio nacional de pobreza es del orden de \$1.000.000 pesos.

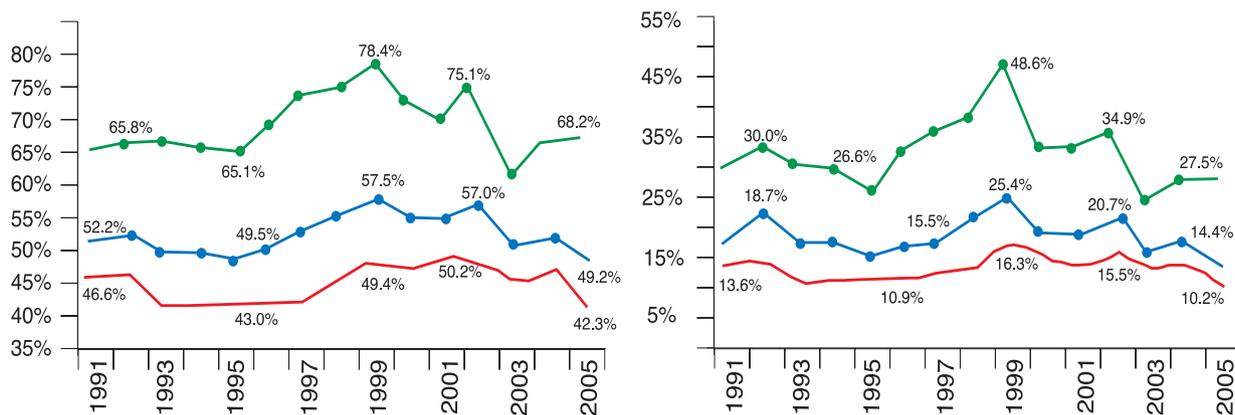
Definidos los valores, se encuentra que el número de personas que viven con ingresos de pobreza o inferiores es de unos 22 millones, y de estos, están en indigencia 6,6 millones, agrupados en 1,5 millones de familias. La evolución del porcentaje de la población que vive en condiciones de pobreza e indigencia desde 1991, calculada por la Misión para el estudio de estos temas se detalla en los gráficos N° 1 y N° 2.

Cuadro N° 1. Valor mensual de las líneas de indigencia y pobreza (Metodología 2005, en pesos de septiembre de 2004)

	Línea de indigencia	% alimentos	Línea de pobreza
Manizales	460.654	33.9%	1.359.474
Medellín	454.996	35.0%	1.300.208
Pereira	439.130	36.6%	1.200.891
Bucaramanga	390.933	35.2%	1.110.712
Neiva	431.770	40.0%	1.079.246
Bogotá	392.278	37.0%	1.059.967
Cali	410.103	40.0%	1.025.109
Villavicencio	369.706	36.5%	1.012.577
Montería	402.707	40.3%	1.001.536
Barranquilla	403.493	42.3%	954.421
Cartagena	432.715	46.7%	926.602
Pasto	330.173	36.5%	906.128
Cúcuta	372.204	42.2%	882.253
Resto urbano	404.221	41.1%	984.335
Rural	311.022	34.4%	716.003

Por hogar urbano de 4,45 personas, la línea de indigencia es de unos 400.000 mil pesos y dado en Engel del 40%, la pobreza de 1.000.000 de pesos

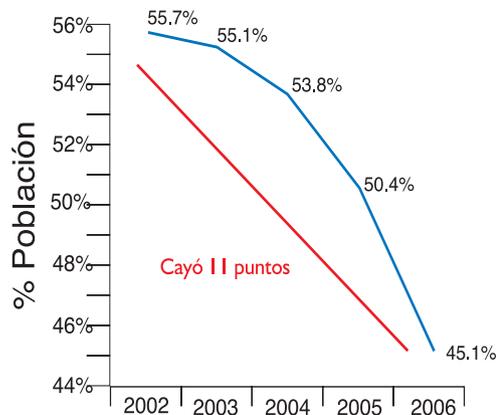
## Gráfico 1 y 2. Pobreza y Pobreza Extrema en % de población



Fuente: MERPD. Los datos 2003-2005 pueden cambiar con las estimaciones definitivas de cuentas nacionales

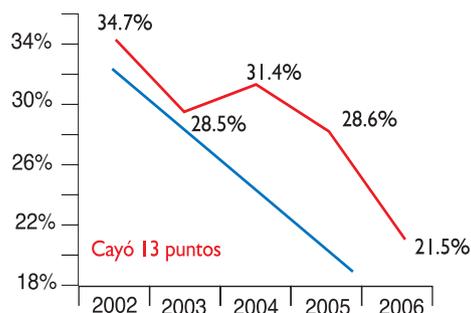
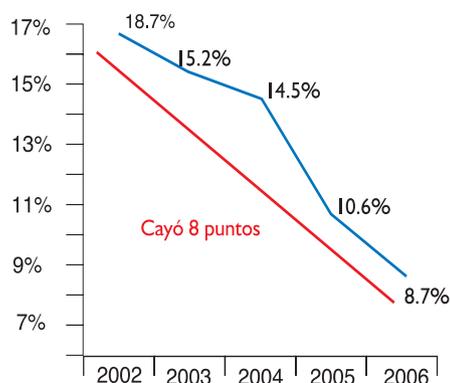
Como se observa, hay mejoras en los niveles de pobreza durante los últimos 15 años; sin embargo, son pequeñas y en el sector rural la situación es muy crítica. Si nos concentramos en el periodo reciente 2002-2006 la situación se resume en los gráficos N° 3, N° 4 y N° 5, y muestra una recuperación después de la crisis económica de los años noventa, pero solo para volver a niveles que ya hace unos quince años atrás habíamos superado.

## Gráfico 3. Pobreza Nacional



Fuente: MERPD – ENH y ECH

## Gráfico 4 y 5. Pobreza Extrema Urbana y Rural



Fuente: MERPD – ENH y ECH

**Pobreza y PIB**

La reducción en los índices de pobreza está correlacionada con el crecimiento del PIB: a mayor PIB menos pobreza (ver gráfico N° 6). Sin embargo, es claro que el sólo crecimiento de la economía no resuelve el problema. Cuando se analizan estas dos variables se encuentra que la reducción en pobreza se explica en parte por la positiva evolución de la economía y en parte por acciones que van dirigidas específicamente a mejorar el bienestar de estos grupos de ingresos bajos.

La Misión trató de estimar el efecto de estas acciones y concluye que en el período 2002- 2006 la pobreza se pudo reducir a nivel nacional en 10,6 puntos, de los cuales 6,3 fueron resultantes del incremento en el PIB y 4,3 de subsidios y ayudas directas a los pobres. Por su parte, para la indigencia se reversa la causa de su disminución: se reduce en 9,5 puntos, de los cuales solamente 3,7 los aporta el PIB y 5,8 las ayudas directas.

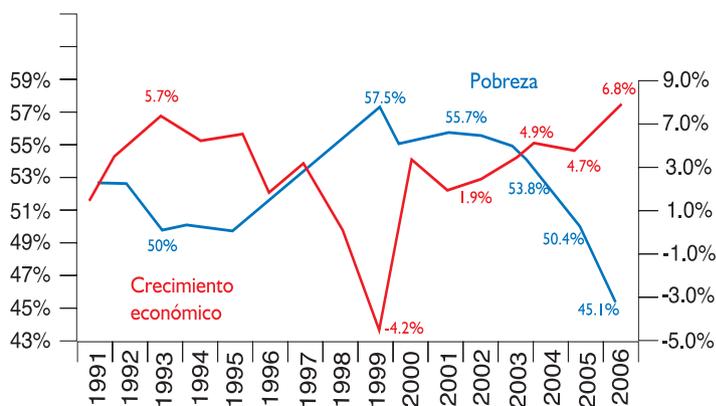
Este resultado soporta la tesis de que no se podrá reducir la pobreza y la indigencia si no tenemos un alto crecimiento del PIB, que sea sostenido en el tiempo por varios años, y que esté acompañado de acciones públicas en favor de los pobres. Prioritariamente hay que concentrarse inicialmente en las familias indigentes, como es el programa *Familias en Acción*, diseñando estrategias para atender el grave problema rural.

**Otros indicadores**

Aunque la reducción de nuestra pobreza en Colombia es lenta en comparación con lo que pasa en otras economías, no se puede negar que se han hecho progresos importantes en lo que tiene que ver con la satisfacción de necesidades básicas de la población.

Teniendo como base, de nuevo, las encuestas de Hogares que realiza el DANE, se concluye que en los últimos treinta años el porcentaje de la población que habita en viviendas inadecuadas ha descendido del 31% a 10%; actualmente solo el 7,4% no tiene servicios públicos aceptable; los niños de 7 a 11 años que no van al colegio se reducen de 31% a 3,6%; la esperanza de vida aumentó en 10 años al pasar de 62 a 72 años; y la mortalidad infantil pasó de 72 a 22 niños por mil (ver gráfico N° 7 y cuadro N° 2).

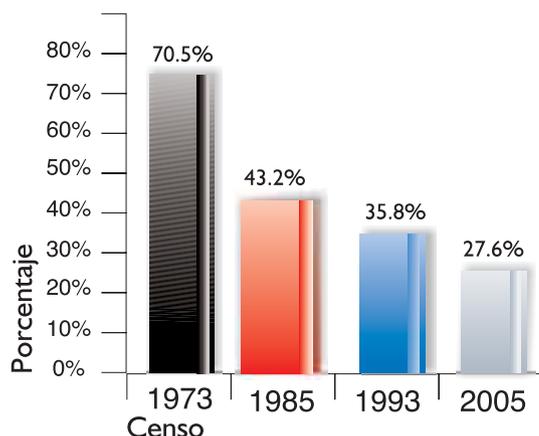
**Gráfico 6. Crecimiento y Pobreza\***



\*Corresponden al mes de septiembre y las de 2002 y 2006 corresponden a junio de cada año. Fuente DNP y MERPD

**Aunque la reducción de nuestra pobreza en Colombia es lenta en comparación con lo que pasa en otras economías, no se puede negar que se han hecho progresos importantes en lo que tiene que ver con la satisfacción de necesidades básicas de la población.**

**Gráfico 7. Porcentaje de personas con NBI - Total Nacional – Censo 1973, 1985, 1993, 2005**



Fuente: DANE

**Cuadro 2. Población en hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas, con dos o más NBI, en vivienda inadecuada, con servicios públicos inadecuados, en hacinamiento crítico, inasistencia escolar y alta dependencia económica.**

**Total Nacional**

**Censo: 1973 – 1985 – 1993 – 2005**

Censo: 1973 - 1985 - 1993 - 2005.

NBI - PERSONAS	Censo			
	1973	1985	1993	2005
Personas con NBI	70.5	43.2	35.8	27.5
Dos o más NBI	44.9	21.4	14.9	10.6
Vivienda inadecuada	31.2	12.9	11.6	10.4
Servicios públicos inadecuados	30.3	20.9	10.5	7.4
Hacinamiento crítico	34.3	19.0	15.4	11
Inasistencia escolar	31.0	11.2	8.0	3.6
Alta dependencia económica	29.0	13.3	12.8	11.2

Fuente: DANE

Los anteriores son avances importantes que se han podido realizar gracias a apreciables recursos girados a las regiones por las llamadas *transferencias regionales*, y que de haber sido usados eficientemente por los administradores, las mejoras en el cubrimiento de necesidades básicas de la población deberían haber sido mayores. Se ha estimado que los montos girados hubieran permitido tener, en prácticamente

todos nuestros municipios, sistemas de alta calidad en los servicios de alcantarillado, acueducto, educación y salud, muy superior en atención a usuarios y calidad a los que tienen actualmente.

#### Los Índices de Desarrollo Humano

Desde hace varios años el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas viene elaborando un *Índice de Desarrollo Humano*

(IDH), con el fin de clasificar y comparar la situación de los países, teniendo en cuenta variables diferentes a los que tradicionalmente reflejan estadísticas puramente económicas como puede ser el ingreso per capita. Se buscó que este índice señalara el proceso de mejora en condiciones de vida, en términos de bienes, para cubrir sus necesidades básicas y de un entorno que respete los derechos humanos.

Como registro de la situación social de un país, el IDH está compuesto por tres parámetros:

- La esperanza de vida al nacer como reflejo de la posibilidad que tiene un individuo de gozar de una vida larga y saludable.
- La educación que recibe medida por tasas de alfabetización, y cobertura en educación primaria, secundaria y superior.
- Su nivel de vida económica promedio medido por su ingreso per capita en dólares.

La calificación del IDH va de cero a uno, siendo este último el que muestra el nivel más elevado de desarrollo. En el último informe de 2006 se considera que en un listado de 177 países hay 63 con un índice mayor a 0,80, que tienen alto nivel de desarrollo humano; de 0,5 a 0,8 hay 83 países de nivel intermedio; y 31 países con nivel muy bajo, menor a 0,5

Lo nuevo es que este indicador se viene integrando cada vez con más relevancia en aspectos tan técnicos como puede ser la calificación de la deuda de un país, hecha por entidades especializadas como Fitch, Moodys y otras, pues se considera que es un parámetro que señala las capacidades de una sociedad para atraer inversión extranjera directa, facilitar la transferencia de tecnología y la integración de las economías en la

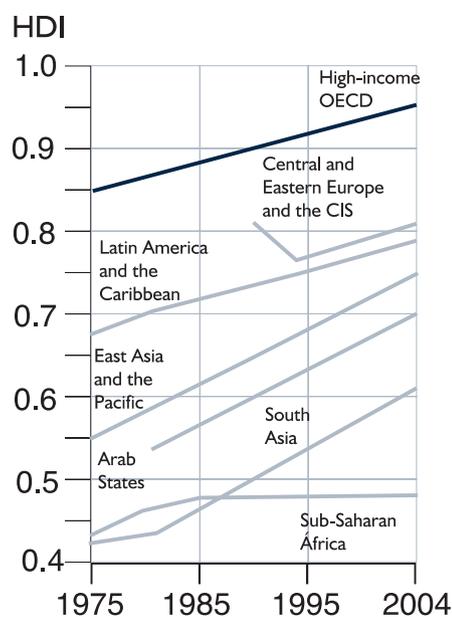


globalización comercial y financiera. Como este tema tiene altísima prioridad en nuestro país, vale la pena comentarlo.

El índice para Colombia, según el informe de Naciones Unidas de 2006 fue de 0,79. Para sorpresa de muchos casi obtenemos, a pesar de todos nuestros problemas sociales, la categoría de desarrollo humano elevado; su evolución es prácticamente igual a la que muestra América Latina según se consigna en el gráfico N° 8. Hemos progresado en tres décadas según lo comentado en este artículo, al pasar de 0,66, en 1975 a 0,71, en 1985; a 0,77, en 2000, y a 0,79 en el informe de 2006. Bien por la tendencia, aunque hay que reconocer que tiene una evolución más lenta que la observada para Asia, desde que ese continente adaptó sus economías a los requerimientos del mercado mundial.

Esta fuente permite hacer algunas comparaciones más puntuales con otros países en parti-

**Gráfico 8. Reporte de Índice de Desarrollo Humano (IDH)**



Fuente: UNDP, HDI, Human Development Report, 2006.



cular. Veamos para algunos indicadores (IDH, Porcentaje de la población mayor de 15 años alfabetizada -ALF-, Cobertura Educativa -CE-, Índice de Educación -IE- que combina el ALF y CE, e Índice de Riqueza Económica -RE-) la situación para México y Colombia a continuación en el cuadro N° 3.

México nos gana en IDH por que tiene un mayor PIB per capita. De no ser así, los índices de cobertura educacional y alfabetización, que se resumen en el de educación, son iguales a los de Colombia. Tal vez por esta razón México viene haciendo esfuerzos para mejorar su nivel educativo, particularmente en áreas de educación Superior, Dirección de Negocios y Tecnologías.

#### El problema agrario

Una nota de discordia en el crecimiento económico reciente viene siendo la evolución del sector agrario colombiano. Con el

**Cuadro 3.**

Indicador	México	Colombia
IDH	0.82	0.79
ALF	91.0	92.8
CE	75	73
IE	0.86	0.86
RE	0.77	0.72

Fuente: Datos organizados por John Naranjo según datos suministrados por los diferentes indicadores.

**Nuestra producción rural se caracteriza, desde hace varias décadas, por una alta protección a cultivos intensos en capital, generadores de poco empleo, típicos de zonas templadas y no tropicales,**



paso del tiempo reduce significativamente su participación en la generación de ingreso, pues crece más lentamente que el PIB. Mientras que la economía evoluciona con niveles del 6% anual, el sector agropecuario lo hace al 2%.

Este comportamiento se refleja en los niveles de pobreza del sector rural. Cerca del 65% de la población rural es pobre y 27% indigente; y según la Misión, la remuneración mensual por trabajador agropecuario en 2006 es del orden de \$325.000 pesos.

Nuestra producción rural se caracteriza, desde hace varias décadas, por una alta protección a cultivos intensos en capital, generadores de poco empleo, típicos de zonas templadas y no tropicales, una economía campesina dedicada a productos no transables en el mercado mundial, que trae como consecuencia baja productividad e ingresos muy bajos para los trabajadores del campo.

Es un empleo rural deficiente, por su bajo rendimiento en medio de un exceso de población, que induce a la creación de obstáculos a la tecnificación, y a una subdivisión inadecuada por pequeño e ineficiente el tamaño de la parcela. Y en donde logros en productividad

muchas veces, por ser en productos destinados a un mercado doméstico pequeño, empeora precios y reduce ingreso del pequeño campesino.

Hace cincuenta años el Gobierno adoptaba estatutos orgánicos del crédito para el agro; hoy tiene logros como la *Seguridad Democrática*, la ampliación de créditos a bajas tasas de interés, tasas de cambio reducidas

En resumen se tienen problemas serios por pobreza de la gente, pero la situación viene mejorando. Los Indicadores de Desarrollo Humano son comparables a los de países que pensábamos estuvieran en mejor situación. Sin embargo, seguir evolucionado en la dirección correcta requiere una economía dinámica, con alto y mantenido crecimiento de su PIB, volcada

**México nos gana en IDH por que tiene un mayor PIB *per capita*.**

**De no ser así, los índices de cobertura educacional y alfabetización son iguales a los de Colombia**

para sus insumos importados, políticas tributarias y comerciales adecuados y aun así tampoco crece. Hace algunos años la tasa de cambio le era favorable para sus exportaciones y tampoco despegó. Todo lo anterior hace prever que mientras no se cambie su estructura productiva y se dedique prioritariamente al mercado internacional, no crecerá y tampoco podrá subirles el salario a sus empleados rurales. Los TLC's estimulan esos cambios, y para reducir pobreza hay que seguir impulsándolos.

hacia el mercado internacional y aprovechando nuestras ventajas comparativas, con lo que se mejoraría el bienestar del trabajador rural.

Lo que sí falta todavía es mucha voluntad política para aplicar las recomendaciones que se conocen desde hace tiempo y que atacan directamente a la pobreza. Se requieren con urgencia revisiones a la forma cómo se gasta el dinero público, a la reducción de la corrupción, y a manejos deficientes de tipo gerencial en el sector público y privado.



**DURUELO**  
Operadores de Servicios Hoteleros y de Convenciones

En la Cadena Hotelera Duruelo,  
Hay lugar para todo y todo tiene su lugar...



**Duruelo**  
Hospedería Centro de Convenciones



Certificación ISO9001:2000  
en Alojamiento, Alimentos y  
Bebidas, Grupos y Convenciones.

Villa de Leyva - Boyacá,  
Un sitio Ideal para el Descanso  
y el Romanticismo



Hotel de Aventura y Centro de Convenciones

**M A D A U R A**

**Aventura**

Chinauta - Cundinamarca,

¡Disfrute los mejores  
Parques de Aventura!



**Santa Teresita**  
Centro Cultural y de Convenciones

**Convenciones**

Bogotá - Cundinamarca,  
El sitio ideal para sus  
Convenciones en la Ciudad



**MONTICELO**  
HOSPEDERÍA Y CASA DE ESPIRITUALIDAD

**Negocios y Convenciones**  
Medellín - Antioquia.



Bogotá, Colombia, Carrera 18 N. 43 - 50 PBX: 288 1488 - 340 1055 Línea Gratuita: 018000 121444

[www.duruelo.com.co](http://www.duruelo.com.co)



descubre los  
**345**  
REGALOS MÁS  
DESEADOS

¡bienvenidos a  
Navidad!  
LLENA DE COLOR Y VIVAZ EN  
ESTA FECHA

Sue



# EL MODELO DE LA VENTA DIRECTA EN COLOMBIA

Por: Ernesto Barrera Duque,  
Profesor e Investigador del Área de Comercialización,  
INALDE.

Germán Alberto Mejía Aguirre,  
Director del PADE y Director Comercial, INALDE.

Xavier Camilo Cárdenas Becerra.

Asistente de Investigación, INALDE.

### Metodología de la investigación

El trabajo de campo de esta investigación se realizó durante los últimos cuatro meses del año 2006. Con base en una metodología cualitativa, se busca la comprensión e interpretación de la unidad de análisis elegida, antes que llegar a una generalización para toda una población (Toro y Parra, 2006, p. 28). El proceso fue inductivo buscando categorías emergentes y su codificación (Strauss y Corbin, 2002), otorgándole validez por vía de la triangulación y del análisis de frecuencias de los datos cualitativos. De esta manera, se identificó y analizó, desde el punto de vista de los directivos del sector, las causas del crecimiento de la venta directa (por catálogo) en Colombia, los principales elementos del modelo comercial, el impacto social de la actividad, sus amenazas y algunas habilidades directivas específicas y necesarias para esta industria.

Se realizaron entrevistas en profundidad semiestructuradas con preguntas abiertas y respuestas espontáneas a ocho altos directivos de empresas del sector de la venta directa colombiana, con énfasis en la venta plana por catálogo<sup>2</sup>. También se realizó un análisis documental de catálogos, presentaciones de los directivos y otros estudios sectoriales entregados por la Asociación Colombiana de Venta Directa (ACOVEDI, el gremio del sector en Colombia).

Para profundizar un poco en la operación del sector, también se entrevistaron algunas clientas empresarias (CE) y algunas compradoras finales, sólo como información adicional sin que se incorporen al análisis de frecuencias o la triangulación.

Con base en la investigación se elaboró un caso empresarial titulado Un Acercamiento a la venta directa desde el caso Colombiano por parte de INALDE.

La creciente incursión de la mujer en el mercado laboral y los cambios culturales de finales del siglo XX y de la alborada del siglo XXI, han dado un gran protagonismo al asunto de la equidad de géneros y han incidido en una profunda transformación de la familia mono nuclear y patriarcal, que fuera la base de las sociedades tradicionales hasta mediados del siglo pasado.

Las transformaciones en la estructura de la sociedad, las demandas de oportunidades laborales, la falta de empleo y el aumento de las mujeres cabeza de hogar, son realidades de nuestra sociedad colombiana actual. Como consecuencia, las amas de casa han comenzado a buscar fuentes de ingresos adicionales para sus hogares y, sin dejar de lado sus actividades tradicionales, han encontrado en la venta directa una opción para cumplir con este objetivo.

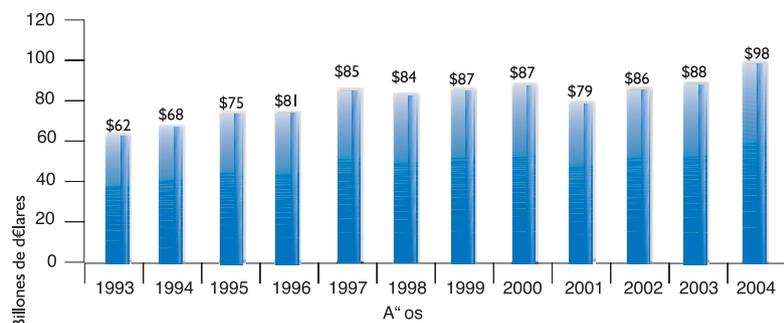
No es extraño ver que la mayor parte de las empresarias en el sector de la venta directa, cerca del 92%<sup>3</sup> sean mujeres.

En el gráfico 1 se presenta el número de personas, a nivel mundial, vinculadas a la venta directa (en millones de personas), como una oportunidad de negocio para generar ingresos adicionales:

El crecimiento mundial del número de personas que han optado por vincularse como empresarias en la venta directa pasó de 17.6 millones en el año 1993, a 55 millones en 2004, incrementándose en 475.000 semanalmente<sup>4</sup>.

Con esta tendencia se ha proyectado que para el año 2012 el número podría alcanzar las 200 millones de personas<sup>5</sup>. En el caso colombiano, a comienzos de 2007, se calcula una fuerza de ventas de

**Gráfico 1. Número de personas vinculada económicamente con la venta directa a nivel mundial**



Fuente: El Mundo de la venta directa – Asociación Colombiana de venta directa ACOVEDI-2005.

más 750.000 clientes empresarias (CE)<sup>6</sup>.

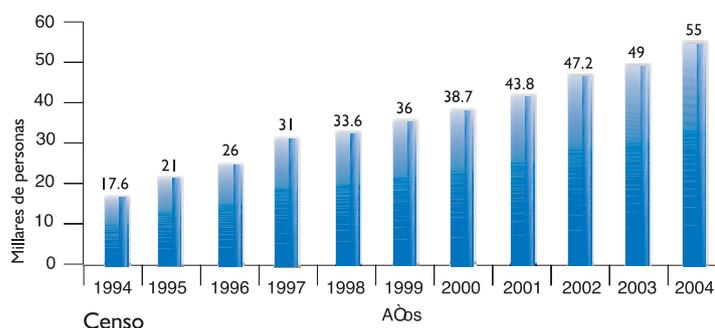
Los nuevos formatos virtuales y modelos de *desintermediación* han generado que los fabricantes y prestadores de productos y/o servicios implementen un vínculo directo con el comprador y el consumidor final.

En este orden de ideas, el modelo de negocio de la venta directa se ha erigido en una nueva forma de comercialización para llegar al consumidor final, quien cada vez aprecia más los atributos diferenciales de esta propuesta de valor. Por ejemplo, en 1993, se vendieron por catálogo, a nivel mundial, unos \$62 billones de dólares, alcanzando los \$101 billones de dólares en 2004<sup>7</sup>. El gráfico 2 presenta los niveles de ventas del sector, entre 1993 y 2004<sup>8</sup>:

Por su lado, Colombia es un ejemplo del fuerte crecimiento del sector, especialmente a partir de 1997, pasando de un nivel de ventas de aproximadamente unos \$380 millones de dólares en 2001 a unos \$580 millones de dólares en 2004<sup>9</sup>. Por su aumento explosivo en los últimos años, el país ha llegado a ubicarse en el cuarto lugar en América Latina por volumen de ventas<sup>10</sup>. El gráfico 3 presenta las ventas en billones de dólares en los países más representativos de la región.

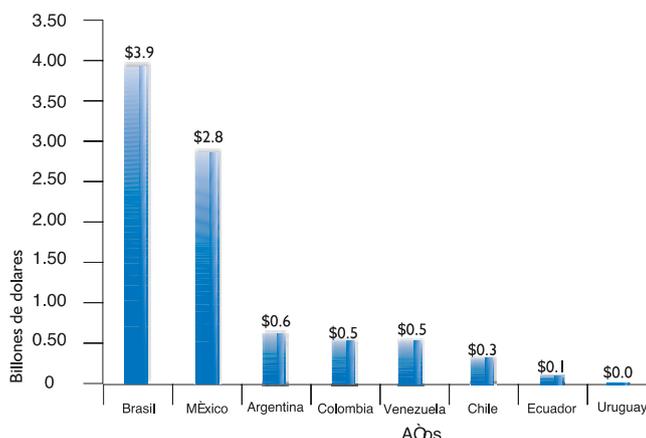
Si bien es cierto que el sector a nivel global inició con predominio de la venta de productos cosméticos orientados a la belleza femenina (ver gráfico 4), el aseo personal y el aseo para el hogar también han logrado la amplitud del portafolio de productos, incrementándose gradualmente hasta la comercialización de cosméticos para hombre y niños, así como las confecciones (ropa exterior e interior), accesorios, alimentos, dulces y confitería, planes de dieta, ser-

**Gráfico 2. Ventas a nivel mundial de la venta directa**



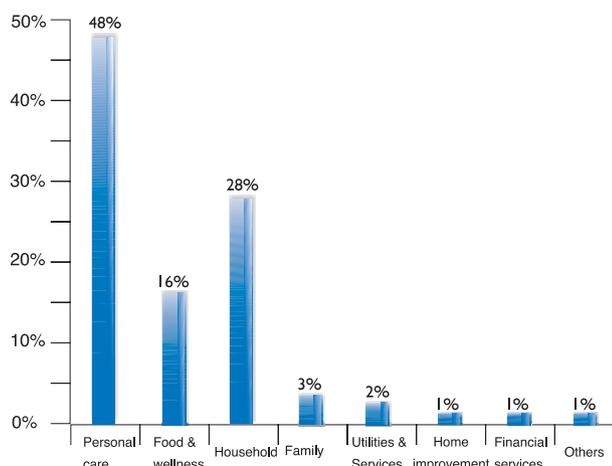
Fuente: El Mundo de la venta directa – Asociación Colombiana de venta directa ACOVEDI-2005

**Gráfico 3. Ventas en Billones de dólares en 2004**



Fuente: El Mundo de la venta directa – Asociación Colombiana de venta directa ACOVEDI-2005

**Gráfico 4. Participación del portafolio de productos en la venta directa mundial.**



Fuente: World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA)

vicios de salud, llegando incluso hasta los servicios microfinancieros y los microseguros.

Ahora bien, por las fuerzas incontenibles de esta nueva globalización iniciada desde el séptimo decenio del siglo XX, y exacerbada a partir de los noventa, un nuevo panorama de negocios más dinámico, incierto y vertiginoso ha impregnado el mundo de la dirección de empresas, impulsando cambios permanentes en las prácticas administrativas tradicionales (e.g., estructuras administrativas más planas, trabajo en equipo, etc.), catalizando la importancia de la flexibilidad de los procesos productivos, la integración de las empresas en cadenas productivas (auge de la subcontratación), la importancia creciente de las comercializadoras internacionales y la necesidad de ofrecer trabajos con flexibilidad horaria.

Brotan además, con efervescencia desde la informalidad, gracias a los nuevos modelos de negocios y propuestas de valor inclusivos, microempresarias buscando ingresos adicionales a través de la venta directa por catálogo en donde, como ya se ha mencionado, no requieren de grandes inversiones para iniciar las actividades económicas (bajas barreras de entrada), y atrapan así, con entusiasmo y con la esperanza de una mejor calidad de vida, una oportunidad de ingresos adicionales<sup>11</sup> destinados en su mayor parte a los gastos de su hogar.

Cada vez más empresas incursionan en el mercado con modelos de negocio que llevan inmanente la responsabilidad social, buscando, como misión social fundamental, el desarrollo del tejido humano de la comunidad en la cual operan y, que

como en el caso de la venta directa plana (venta por catálogo), con una propuesta de valor dirigida especialmente a las mujeres de rentas bajas, no sólo busca la rentabilidad financiera y la creación de riqueza para los accionistas, sino también el empoderamiento de unos fragmentos de la población otrora excluidos y ahora acogidos con hospitalidad en un sistema económico con rostro humano, que les ofrece la posibilidad de encender su propia autoestima y su nivel de vida.

#### **Una breve definición general de la venta directa**

En el código de ética de ACOVEDI se ha definido el modelo de negocio de la venta directa de la siguiente manera:

*Es la comercialización de bienes de consumo general, direc-*

*tamente a los consumidores, en sus hogares o en los hogares de otros, en su sitio de trabajo, y en otros lugares apartados de los sitios de venta al detal y del comercio en general, realizada usualmente a través de un vendedor directo, mediante la explicación o demostración directa de los productos, con el fin de obtener un pedido que será cobrado y entregado a los consumidores<sup>12</sup>.*

Derivado de esta definición, se encuentra claro que el impacto social va más allá de la generación de oportunidades de negocio para las CE y cubre también la inclusión de los segmentos de rentas bajas en el consumo mediante un valor agregado, materializado en la personalización de los procesos de venta.





De esta manera, las empresas del sector crean tanto valor económico como social, y lo hacen identificando las necesidades de los segmentos hacia los cuales se ha confeccionado la propuesta de valor (rentas bajas), y desarrollando soluciones para satisfacerlas adecuadamente, incluyéndole un fuerte impacto social a través del desarrollo humano de las personas involucradas, estableciendo relaciones personalizadas basadas en la confianza y con altos contenidos emocionales.

#### **Los tipos de la venta directa**

##### ***La venta plana***

Es el sistema tipo *door to door* en donde sólo hay un intermediario entre la empresa comercializa-

dora y el consumidor final: es un distribuidor, una empresaria o una consultora (aunque también hay un alto porcentaje de autoconsumo). Una de las características de esta categoría es que la compensación se produce por la diferencia entre el precio de venta al público y el precio de compra ofrecido a la CE (margen de reventa)<sup>13</sup>.

##### ***La venta multinivel***

La venta directa multinivel es una estructura de mercadeo que comprende dos o más niveles de empresarios, quienes reciben compensación por las compras efectuadas por las personas que ellos vayan auspiciando, entrenando, motivando y orientando, en adición a las comisiones o ganancias basadas en sus propias compras, bien sea para consumo propio o para la venta al consumidor<sup>14</sup>.

#### **Las causas del crecimiento de la venta directa en Colombia**

Durante los últimos seis años (2001-2006), el sector de la venta directa ha venido creciendo -en ventas- a tasas de dos dígitos por encima del crecimiento del PIB real y alrededor del 20% en el número de CE<sup>15</sup>. Para comienzos de 2007 se calculaban más de 1.400.000 empresarias reportadas dentro del sistema de la venta directa en Colombia, de las cuales -como ya se ha mencionado- unas 750.000 se encontraban activas<sup>16</sup>.

Ahora bien, en Colombia, para finales de 2006, las ventas del sector sobrepasaron los dos billones de pesos<sup>17</sup>, y mostrándose un sector en fase de fuerte crecimiento<sup>18</sup>, que a la postre ha impactado en la sociedad mediante el apoyo directo al espíritu emprendedor de las colombianas de rentas bajas.

Las estadísticas del DANE<sup>19</sup> determinaron que el desempleo en

Colombia -para finales de 2006- se ubicó en un porcentaje algo menor al 14%. Este dato se ha considerado muy alto y preocupante por muchos analistas económicos y, además, según ellos, ha propulsado un aumento de la economía informal, especialmente en el oficio de vendedor.

Precisamente, el 62,5% de los directivos entrevistados identificaron el alto nivel de desempleo en Colombia como una de las causas subyacentes y propulsoras del crecimiento exponencial del sector de la venta directa por catálogo durante los últimos seis años. Esta situación adversa - la falta de empleo formal - ha generado una necesidad socioeconómica para que, especialmente las mujeres, se inserten en el mundo laboral buscando aumentar el ingreso monetario en sus hogares, e incluso, en el caso de las madres cabeza de familia, para generar ingresos de subsistencia.

Sin embargo, el gran crecimiento del sector no sólo ha sido un fenómeno exclusivamente colombiano, sino también de la región latinoamericana. En los últimos años, este fenómeno ha generado tanto la entrada de empresas extranjeras y multinacionales al país, como la incursión de empresas colombianas del sector a Centroamérica. Pero Colombia ha tenido un mayor crecimiento relativo, debido en parte al potencial derivado de una población cercana a los 44 millones de habitantes y de los cuales el 45.1% (año 2006) se ubican debajo de la línea de pobreza<sup>20</sup>.

En resumen, la venta directa, como un sistema oferente de oportunidades de negocio, especialmente a las mujeres ubicadas de rentas bajas de los estratos socioeconómicos dos y tres<sup>21</sup>, ha permiti-

do a las madres mantener sus obligaciones personales en el hogar y generar simultáneamente una microempresa productora de ingresos adicionales, sin relaciones de subordinación laboral, facilitando el acceso por las bajas barreras de entrada.

Basta una actitud emprendedora, una consulta sobre su historial crediticio en la base de datos compartida de ACOVEDI, una visita domiciliaria por parte de una gerente de zona vinculada con la empresa de venta directa (buscando comprobar y analizar los requisitos de la apertura del

Por ejemplo, para abril de 2006 la Fundación *Women's World Banking* (WWB), mostraba que Colombia tenía en el cuarto lugar al grupo de vendedoras por catálogo con una participación en su cartera del 6,15% (Barrera, 2006, p. 183).

De otro lado, los aspectos culturales del entorno colombiano, según el 62,5% de los directivos entrevistados, también han sido factores propulsores del crecimiento (en ventas y en número de CE) del sector. Por ejemplo, incluyen en este aspecto el espíritu emprendedor<sup>22</sup> creciente en los



**El 37,5% de los directivos entrevistados mencionaron que una sociedad que alberga cada vez menos tiempo disponible para sus individuos favorece uno de los atributos de la propuesta de valor: la comodidad.**

crédito, ya que se ofrece a las CE plazos de pago de tres semanas - 21 días-) y un buen círculo de familiares y amigos para comenzar a trabajar “un mercado natural”.

Debido a que las empresas del sector han desarrollado sistemas sofisticados de crédito directo a las CE, no ha sido necesario que éstas utilicen con intensidad las posibilidades ofrecidas por las organizaciones microcrediticias. Sin embargo, cuando la oportunidad de negocio toma mayores dimensiones para las CE, se ven obligadas a otorgar plazos de pago a sus compradoras finales, acudiendo así a los microcréditos para financiar su capital trabajo.

segmentos de rentas bajas, propulsado por la necesidad económica y la promoción gubernamental.

El modelo de negocio de la venta por catálogo tiene como uno de sus pilares fundamentales la interacción personalizada entre la CE y la compradora final y, según los directivos del sector, esto ha encajado en el entorno cultural de la sociedad colombiana. El consumidor de rentas bajas no se encuentra aún altamente sofisticado o educado como para procurarse por sí mismo la información necesaria para tomar sus decisiones de compra; requiriendo, por tanto, de la asesoría personalizada

de los vendedores. La necesidad de interacción es por consiguiente recíproca y mutuamente satisfecida: por un lado, el consumidor inquiriendo información y asesoría personalizada y, por otra parte, la vendedora siendo reconocida ante los demás por su labor de asesora. La experiencia de los directivos en el sector de la venta directa revela que las mujeres se han empoderado gracias a su estatus de “vendedoras por catálogo”, adquiriendo un rol especial dentro de su familia, en su vecindario y por aportar económicamente su hogar.

Su actividad como microempresarias, y especialmente por el trato humano personalizado con sus clientes (compradoras y consumidoras en el sistema), les proporciona una satisfacción adecuada a su necesidad de reconocimiento o, en otras palabras, les ayuda a salir del anonimato, mejorando su autoestima. Además, según los datos cualitativos recabados, se identificó un supuesto en el 50% de los directivos entrevistados, acerca de la existencia de una necesidad de interacción humana cara a cara para el cierre de las ventas, especialmente en los segmentos de rentas bajas (estratos 1, 2 y 3).

Por su lado, la empresa de ventas por catálogo también se inmiscuye en aquel proceso comercial mediante una interacción previa a través de sus gerentes de zona. Éstas apoyan de manera permanente a las CE en el desarrollo de su micronegocio.

La propuesta de valor, al subyacerle el contacto humano impregnado por la confianza, se ha diseñado bajo una doble interacción comercial humana personalizada<sup>23</sup>. En primer lugar, el desarrollo de una relación entre la

gerente de zona (empleada de la empresa de venta directa) y la clienta empresaria (CE); y en segundo lugar, las múltiples relaciones personalizadas construidas por la vendedora independiente (CE) y las consumidoras finales.

Esta naturaleza actual del modelo de negocio, de cierta manera, ha mantenido en suspenso la incursión masiva en el sector del *e-commerce*, o la venta por Internet de los productos, canal que por los demás, al permitirle eventualmente a los fabricantes llegar directamente a los consumidores finales, implicaría una reconfiguración en la doble interacción humana descrita.

Ahora bien, algunas empresas del sector ya ofrecen en su publicidad, una oferta directa a las compradoras finales, tanto en la posibilidad de utilizar una línea telefónica (01-8000) para entrar en contacto directo con una consultora de la empresa, como en el

acceso a sus *show rooms* ubicados especialmente en centros comerciales, llegando incluso a ofrecer la compra de sus productos por Internet en su sitio Web<sup>24</sup>.

Siguiendo con la exploración acerca de los factores que han propulsado el fuerte crecimiento del sector en los últimos años, hay que añadir que el 37,5% de los directivos entrevistados mencionaron las condiciones estructurales de una sociedad, que como la colombiana (por su frenético movimiento), alberga cada vez menos tiempo disponible para sus individuos, favoreciendo uno de los atributos de la propuesta de valor: la comodidad; es decir, en la compra y en la entrega de productos a domicilio, llegando incluso en los lugares más recónditos de nuestra geografía.

Los incentivos extrínsecos también han sido un aspecto fundamental para el crecimiento del sector. Según el 37,5% de los directivos

**El consumidor de rentas bajas no se encuentra aún altamente sofisticado o educado como para procurarse por sí mismo la información necesaria para tomar sus decisiones de compra.**

entrevistados, el ingreso materializado en margen para la CE (que oscila entre el 20 y el 30% del precio de venta al público) y los premios aspiracionales (dirigidos al acondicionamiento de sus hogares) por cumplimiento en las metas de ventas y por permanencia, han atraído a una gran masa de mujeres que desean mejorar su calidad y nivel de vida.

Finalmente, uno de los directivos consideró que la presión ejercida a proveedores, por parte de algunas cadenas de hipermercados en el país, produjo que éstos busquen nuevos canales de comercialización para recuperar márgenes y aumentar su rentabilidad. La venta por catálogo se ha visto como una oportunidad de comercialización alternativa para los fabricantes colombianos, especialmente los de cosméticos (en promedio, alrededor del 80% de las ventas de las empresas de venta directa plana), confecciones y accesorios.

#### **Los principales elementos de la especificidad del modelo comercial**

##### ***El cliente objetivo***

Las empresas de venta por catálogo (venta directa plana), en Colombia, establecieron que las mujeres de bajas rentas ubicadas en los estratos socioeconómicos dos y tres, fueran los clientes objetivo y directos de su propuesta de valor, la cual ha consistido fundamentalmente en la oferta de una oportunidad de negocio para generar ingresos adicionales mediante la reventa y la posibilidad de comprar para ellas mismas, con un descuento los productos comercializados (autoconsumo).

El 75% de los directivos entrevistados manifestaron que la CE ha sido el centro de gravedad del sistema, y a través de las cuales se

“empujan” las ventas de los productos ofrecidos hasta el comprador final, en el cual, además de los estratos dos y tres, se incluye también el estrato uno<sup>25</sup>. Por tanto, las estrategias esenciales para el crecimiento dentro de este negocio han consistido en aumentar el número de CE, aumentar sus montos de ventas y evitar su rotación para controlar los gastos de operación.

En el sector se han generado dos paradigmas: uno que indica que un altísimo porcentaje de las CE no abandona el sistema una vez vinculadas (cambia de empresa pero no sale del sistema bien sea como empresaria o como consumidora), y el otro, que si permanecen por más de seis campañas de tres semanas con la empresa, se les crean costos de cambio racionales y emocionales que disminuyen su propensión a rotar hacia los competidores.

Los incentivos extrínsecos, representados en el margen de ganancia y los premios aspiracionales ofrecidos (por ventas y permanencia), se han convertido en algunos de los principales mecanismos tácticos para apalancar el crecimiento en ventas y aumentar los niveles de retención.

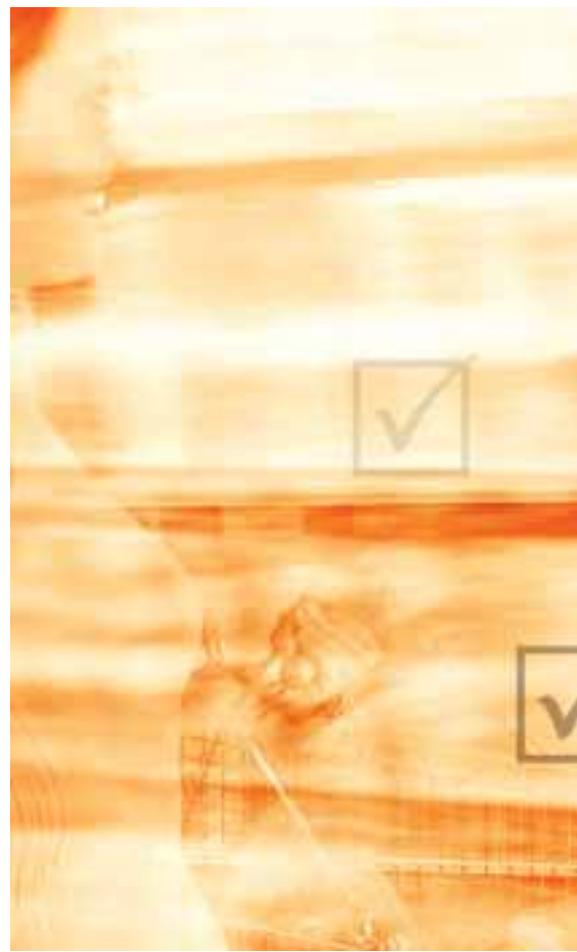
Ahora bien, los procesos de segmentación realizados por estas empresas de venta directa plana no han sido explotados en su totalidad y han estado más orientados hacia las CE que hacia las compradoras y consumidores finales. En algunas de las empresas identificamos segmentos por volumen y frecuencia de compras, por permanencia, por zonas geográficas y por categorías de producto; es decir, en este último caso, por ejemplo, las CE intensivas en confecciones, las intensivas en cosméticos, las intensivas en alimentos; y dentro de estas grandes categorías, subsegmentadas, en términos, por ejemplo, de ropa inte-

rior, ropa exterior, labiales, cremas para el cuerpo, etc.

#### **La propuesta de valor**

Las empresas de venta plana ofrecen a sus CE una oportunidad de negocio por medio de la cual pueden generar ingresos adicionales por vía del margen (entre el 20 y el 30% del precio de venta al público) y, al mismo tiempo, acondicionar sus hogares con electrodomésticos y muebles (especialmente) por vía de los premios recibidos.

Cuando se vinculan al sistema, las empresarias reciben un voto de confianza de alguna o varias de las empresas, ya que se les financian los pedidos por un periodo promedio de 21 días, y pueden acceder a su propio consumo gracias a que tienen la posibilidad de adquirir los productos que comercializan a precios más bajos de los ofrecidos a la compradora final<sup>26</sup>. De esta manera, las CE



realizan tres funciones simultáneas: revendedoras, compradoras para el autoconsumo y captadoras de nuevas CE, recibiendo incluso incentivos por esto último.

Desplegando la propuesta de valor hacia el comprador final, el 50% de los directivos entrevistados afirmó estar presente en la conversación entre la CE y la compradora final. Se trata de un proceso interactivo donde el contacto personal cara a cara juega un papel importante para construir y desarrollar relaciones basadas en la confianza y fundamental para lograr pedidos. Así mismo, por razones de tipo cultural, estos mismos directivos consideraron que este fenómeno ha permitido elevar la autoestima de las mujeres microempresarias, teniendo en cuenta que por virtud de esta nueva actividad que irrumpe positivamente en sus vidas, comienzan a sentirse importantes, aportando a sus clientas un valor agregado durante la asesoría y, deri-

vado de esto, obtienen ingresos monetarios adicionales. Además, los productos, en su mayor parte cosméticos y confecciones, requieren tanto de un proceso de persuasión racional sobre sus atributos y beneficios, como de un vínculo emocional derivado de las múltiples y frecuentes conversaciones entabladas alrededor del catálogo.

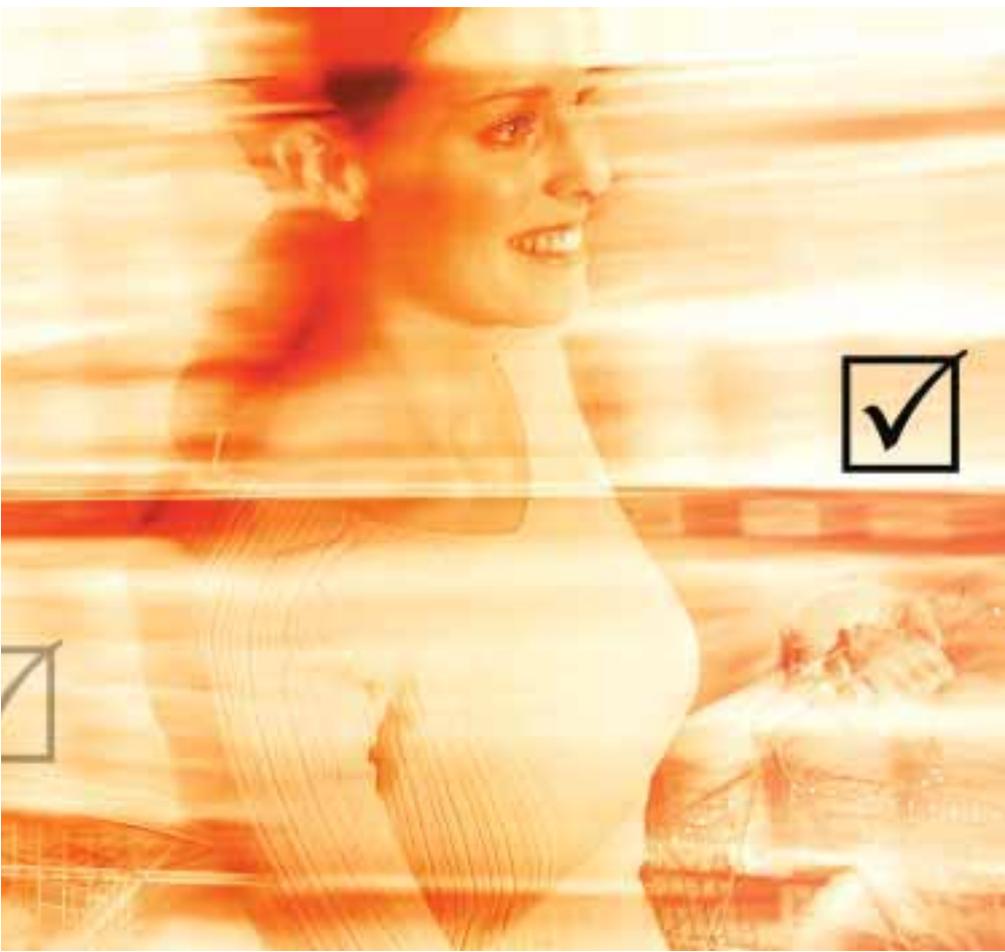
Por este motivo es que el valor económico y social creado en la venta directa, según las indagaciones realizadas en esta investigación, se ubican esencialmente en una doble interacción comercial humana personalizada: una, entre la CE y la compradora final y otra interacción - que respalda la primera - entre la gerente de zona y clienta empresaria. Ambas, como se ha mencionado, basadas en la confianza entre las personas y emanadas con un alto contenido emocional.

Cada tres semanas cambia el catálogo y se les entrega a las CE. La velocidad de la logística organi-

zacional, la innovación en los productos y la flexibilidad ante los cambios de la demanda son algunos de los factores críticos de éxito en las empresas de venta por catálogo, máxime si se tiene en cuenta que las principales categorías en ventas (cosméticos orientados a la belleza de la mujer y las confecciones), por su naturaleza, son muy sensibles a los cambios de la moda. Además, en el sector, se ha observado una gran estacionalidad en las ventas, notándose cambios en este aspecto especialmente para los días de la madre, el padre y la temporada de Navidad. Capturar las tendencias del mercado en función de las compras realizadas por las CE ha sido una capacidad importante desarrollada por las empresas por catálogo, esto ha requerido, como se puede intuir, unos sistemas de información bastante robustos sincronizadores de toda la cadena de suministro.

El 37,5% de los directivos entrevistados afirmaron que para ellos era importante la integración vertical hacia atrás, debido a la velocidad y flexibilidad sincronizada requerida de los proveedores para competir con eficiencia. A pesar de que las empresas por catálogo han externalizado muchos de sus procesos (por su énfasis en la comercialización de productos), tanto hacia atrás (proveedores) como hacia delante (transportistas), han mantenido bajo su dominio directo y como competencia central el diseño y confección del catálogo (diseño y confección *in-house*).

Las CE se han preparado para ofrecer los productos, entre otras actividades, asistiendo a conferencias de ventas, donde la gerente de zona introduce y explica los premios vigentes, las novedades del catálogo, así como las promociones especiales de cada campaña. En esta conferencia, cada una de las CE





fundamentales para la satisfacción de las compradoras. Las empresas de venta directa han buscado maneras para estandarizar, en alguna proporción, los contactos entre la gerente de zona y sus CE, así como los contactos entre las CE y las compradoras finales; es decir, para gestionar la doble interacción humana comercial personalizada. Y aunque los procesos de persuasión y cierre de las ventas en la última interacción se deben en gran parte a la confianza y el contenido emocional de los vínculos personales, también es cierto que las empresas de venta por catálogo han diseñado guiones para las CE, especialmente para el lanzamiento de nuevos productos, y han desarrollado una exhibición atractiva, moderna e impactante mediante la diagramación, las fotos, los textos y la gestión de promociones de los productos en el catálogo. Estos aspectos también se han erigido como factores críticos de éxito en el sector.

Dentro de las estructuras jerárquicas de las empresas de venta por catálogo se ha reconocido la importancia de las categorías de productos, hasta el punto que la mayor parte de ellas tiene “gerentes de categoría” cuyos objetivos principales han sido la exhibición, el lanzamiento de nuevos productos y el aumento en las ventas, generando, de todos modos, tensiones organizacionales internas buscando la mejor ubicación dentro del catálogo.

El 37,5% de los directivos entrevistados afirmaron que una buena parte de las compras (cerca del 50%) podía considerarse autoconsumo de las CE, quienes compran los productos con un descuento<sup>27</sup>. Esto ha sido posible debido a que el perfil de las CE coincide con el perfil de las compradoras finales.

### Distribución

La distribución ha sido uno de los elementos principales del sistema de venta directa. Los productos se colocan en el mercado a través de las CE, quienes por lo general con catálogo en mano, realizan visitas de venta a domicilio a las compradoras finales, interactúan con ellas, desarrollan relaciones personales bajo la confianza y la alta personalización. Esto va creando costos de cambio racionales y emocionales derivando en una fuerte lealtad, reforzada en la mayoría de las veces con el atributo comodidad y materializada en la compra y entrega los productos a domicilio.

Ahora bien, muchas de las compradoras finales no se vinculan necesariamente con el nombre de empresa de venta directa sino con la CE, hasta el punto que un gran porcentaje cambia de marca cuando la CE cambia de proveedor. Algo semejante ocurre con la relación entre gerentes de zona y las clientes empresarias, quienes por el apoyo emocional y profesional se vinculan con dicha gerente en una relación de lealtad muy fuerte, llevando consigo a que se vean casos como, por ejemplo, que al cambiar la gerente de la zona, éstas también lo hacen, continuando dentro del sistema de la venta directa, pero vendiendo productos de la compañía a donde fue trasladado dicha gerente.

Por ubicarse predominantemente en los estratos socioeconómicos de rentas bajas, las CE sufren dramas y adversidades de manera permanente, tanto en sus hogares como en sus bolsillos. Esto requiere que los gerentes de zona tengan la capacidad para irrigar apoyo emocional y una gran resistencia frente a esos problemas pro-

realiza sus pedidos, luego son digitados en puntos especiales repartidos por el país, y finalmente es transmitida la información a las bodegas en donde se empacan y despachan los productos. El pedido llega después de tres, cuatro o cinco días, según la distancia geográfica, ya que estas empresas han desarrollado una logística de salida con cobertura en todo el país, incluyendo zonas rurales.

De otro lado, la gestión de las expectativas en los puntos de contacto ha sido una de las variables

pios de la vida cotidiana (de tal manera que no se abrumen o derrumben emocionalmente ellas mismas frente al infortunio ajeno).

De todos modos, la gerente también debe combinar lo emocional con la productividad y la eficiencia, ya que tiene metas de ventas y recuperación de cartera vinculadas con su remuneración variable. Debe ser capaz de gestionar esta dicotomía, incluso hacerla confluir hacia objetivos comunes: lealtad emocional, eficiencia operativa y la rentabilidad de su zona geográfica.

**La gestión de las expectativas en los puntos de contacto ha sido una de las variables fundamentales para la satisfacción de las compradoras.**

En la medida que la propuesta de valor ha estado orientada a los segmentos de rentas bajas, la logística ha tenido que diseñarse para atender pequeños pedidos en grandes volúmenes, para lo cual se han requerido capacidades y recursos específicos aplicables a los sistemas de información, ensamble de pedidos y transporte (*delivery*).

La factura (orden) promedio se hallaba para finales de 2006 en unos \$250.000 pesos y una empresa de tamaño mediano podía tener unas 25.000 CE activas, las cuales realizaban pedidos cada tres semanas (21 días)<sup>28</sup>. Esto ha exigido una gran sincronización en la cadena de suministro, desde los proveedores que deben reaccionar a las

rápidas y cambiantes tendencias del mercado, así como la logística de salida a través de los sistemas subcontratados de transporte nacional, regional y local, ya que la cobertura geográfica ha sido extensiva, llegando incluso, como ya se mencionó, a pequeñas poblaciones rurales en lo más recóndito del país. Algunos de los directivos afirmaron que el sistema de logística de salida ha trabajado mediante la subcontratación en cascada donde participan incluso muchos pequeños transportistas locales en cada pueblo<sup>29</sup>.

El cobro de la cartera también se ha sofisticado, ofreciendo a las CE el pago de sus facturas en múltiples bancos ubicados cerca de sus residencias y se ha venido evaluando la posibilidad de ofrecer el pago a través de las terminales electrónicas de la lotería Baloto<sup>30</sup>, empresa que ha cambiado su modelo de negocio de la venta de juegos de azar al “procesamiento de transacciones”<sup>31</sup>.

Aumentar el número de CE es una responsabilidad directa de las gerentes de zona, y ha sido unas de las palancas del crecimiento para las empresas de venta directa<sup>32</sup>. Sus principales tácticas de captación han sido el “puerta en puerta” en los barrios de estratos dos y tres, y las mismas “referidas” de las CE que ya se encuentran vinculadas al sistema, quienes además, reciben incentivos económicos por esta actividad. Algunas empresas del sector también han buscado la captación de clientes empresarias por medio de la publicidad en televisión nacional, especialmente en los programas de las mañanas<sup>33</sup> y del medio día<sup>34</sup>, en donde se ofrece una oportunidad de negocio a las televidentes por medio del testimonio de una empresaria exitosa.

### La comunicación comercial

El 50% de los directivos entrevistados afirmaron realizar un mayor esfuerzo en los procesos *push* (“empujar”<sup>35</sup>) y en las promociones con descuento en precios al comprador final, más que en el *pull publicitario* (“halar” mediante publicidad en medios<sup>36</sup>). No obstante, algunas empresas del sector han incursionado en la publicidad en medios masivos especialmente para el lanzamiento de nuevos productos y/o para comunicar sus propuestas de mercadeo social, como el caso de Avon, empresa estadounidense de venta directa con más de 10 años en Colombia, con la campaña para recoger fondos destinados a combatir el cáncer de mama. Sin embargo, y debido a que el pivote del sistema es la distribución masiva a través de una gran cantidad de CE, la mayor parte del presupuesto se ha orien-

tado hacia los incentivos como los premios aspiracionales entregados por el cumplimiento de metas de ventas y por permanencia.

Varios de los directivos afirmaron en sus entrevistas, que el catálogo de su compañía podía considerarse una especie de pequeña “superficie comercial andante”, hasta el punto que uno de ellos utilizó la frase “*Carrefour portátil*”, cuyo diseño moderno y atractivo ha sido una de las claves para ayudar a las CE a cerrar las ventas durante la interacción con las compradoras finales. “Cada CE es una tienda ambulante”, afirmó uno de los directivos. Y esto, ha requerido de capacidades organizacionales tendientes a la gestión de múltiples interacciones personales en dos niveles distintos<sup>37</sup>.

Los catálogos se diseñan individualmente para cada campaña, incluyendo promociones intensi-

vas dirigidas a las empresarias y a las compradoras finales, mediante descuentos en el precio, productos complementarios empaquetados, bonos para concursar en rifas y regalos de diverso tipo. Varios directivos afirmaron que cerca del 50% de los productos ofrecidos en sus catálogos contenían promociones.

### Diferencias con los supermercados y las grandes superficies

En cuanto a las diferencias con los supermercados y grandes superficies, el 50% de los directivos afirmaron que el segmento objetivo es distinto, pues el foco de la venta por catálogo son los estratos socioeconómicos uno, dos y tres, mientras que para los primeros son tradicionalmente los segmentos de rentas medias y altas. Igual porcentaje de directivos indicaron que las interacciones personales, el contacto cara a cara y la asesoría personalizada generadora de vínculos emocionales y de confianza, son las formas más características de la venta directa plana.

El 50% de los directivos afirmaron que la relación personalizada y de confianza desarrollada entre la gerente de zona y las CE era también una diferencia y una ventaja pero, paradójicamente, un problema importante por resolver en el futuro. Las grandes superficies, por ejemplo, mediante la variedad, el servicio y la promoción intensiva de sus marcas privadas, van generando una lealtad con las marcas. Por el contrario, para una gran cantidad de empresas de venta directa, la lealtad de las CE se ha venido generando más con la gerente de zona que con la marca misma. Y esto se replica en la segunda relación dentro de la cadena de comercialización: la relación

**Varios de los directivos afirmaron en sus entrevistas, que el catálogo de su compañía podía considerarse una especie de pequeña “superficie comercial andante”.**

entre las CE y las compradoras finales. Es una cascada: si rota la gerente de zona, rota la CE y con ésta las compradoras finales. Por este motivo, se ha convertido en parte fundamental de la estrategia de estas empresas la atracción y retención de las gerentes de zona, así como la generación de una fidelidad de las CE y las compradoras finales hacia las marcas.

La visita a domicilio ha desarrollado una venta activa, mostrando, de manera personalizada, las ventajas y beneficios de los productos, así como su entrega en la residencia de las compradoras. Ésta también ha sido una particularidad de la venta por catálogo, que la ha hecho diferenciarse del canal tradicional donde rige una actividad de impulsadoras en los puntos de venta cerca de las estanterías presionando en “frío” las decisiones de los clientes que deambulan por las estanterías.

El 37,5% de los directivos afirmó que una particular sincronización de la cadena de suministro (múltiples pedidos de pequeños montos entregables a largas distancias), y el autoconsumo, también ha demarcado una diferencia con las grandes superficies, ya que las CE pueden adquirir productos con un descuento entre el 20 y 30% de los precios listados en los catálogos.

#### **El impacto social del sector de la venta directa**

El 75% de los directivos pusieron de relieve en este campo, la importancia de una oportunidad de negocio para 750.000 mujeres colombianas de estratos socioeconómicos dos y tres<sup>38</sup> a través del cual generan un ingreso adicional mejorando su nivel de vida y el de su familia. Y no sólo esto, sino también el progreso personal que en ellas se configura elevando sus niveles de

autoestima por efecto del empoderamiento y el reconocimiento en sus hogares y con sus vecinos.

El 62,5% de los directivos expresaron que el apoyo al espíritu emprendedor era otro de los efectos positivos del sistema de venta directa en la sociedad colombiana. Igual porcentaje, expresó la importancia de la capacitación integral de las CE, especialmente en técnicas de venta y de cobro, elevando así sus competencias en el oficio de vendedoras.

El 62,5% expresó que otorgar acceso al consumo a los estratos socioeconómicos uno, dos y tres es una práctica de responsabilidad social muy importante en el sistema de venta por catálogo.

El 50% de los directivos afirmaron que los premios aspiracionales dirigidos a las CE -apoyando el equipamiento de sus hogares- han generado un impacto social muy importante, especialmente por elevar su nivel de vida y ayudándoles a adquirir un reconocimiento familiar derivado de su nuevo aporte económico al hogar.

El 37,5% coincidió que, además de ofrecer la posibilidad de ingresos adicionales y de constituirse en una oportunidad para el desarrollo del espíritu emprendedor, era una vía para las empresas para aportar en la lucha contra el desempleo, no sólo por el impacto positivo sobre las CE, sino también por el efecto “*en cascada*”: desde los proveedores, normalmente fabricantes colombianos, pasando por los transportistas independientes (ya que una empresa mediana puede llegar a tener unos 75 contratados directamente, más los que se subcontratan cuando llegan a los pueblos) hasta los consumidores finales.

Algunas de las empresas de venta directa ya han constituido

sus propias fundaciones para apoyar el desarrollo integral de las mujeres y ayudarlas, por ejemplo, con guarderías para cuidar sus hijos mientras trabajan, y generan campañas de salud, especialmente en aquellas enfermedades que afectan a las mujeres (mercadeo social). Otras empresas ofrecen charlas y conferencias a las CE sobre salud, manejo de conflictos familiares, recreación cultural de los hijos y la administración de las finanzas personales.

#### **Las principales amenazas para el sector de la venta directa**

El 75% de los directivos entrevistados manifestaron que los cambios en la legislación tributaria y laboral pueden convertirse en amenazas muy graves para el crecimiento futuro del sector. En Colombia, hasta determinados montos en ventas, la legislación por vía del régimen simplificado, no ha exigido declarar ni tampoco cobrar el Impuesto al Valor Agregado IVA. La mayor parte de las CE no han alcanzado el tope impuesto por la ley para comenzar a declarar, razón por la cual operan dinámicamente sin que se les exija este tipo de requisitos. De otro lado, las CE se han vinculado con las empresas de venta directa bajo la calidad de clientas (empresarias independientes); por tanto, una legislación laboral que, eventualmente, las declarara empleadas sería una gran amenaza, ya que una empresa mediana puede llegar a tener unas 25.000 y, el sistema, como se ha mencionado, tiene en Colombia unas 750.000 afiliadas<sup>39</sup>.

De otro lado, el 37,5% de los directivos manifestaron que la satisfacción de las compradoras finales se ha visto afectada en ocasiones por las sobreexpectativas generadas por las CE al momento del cierre de

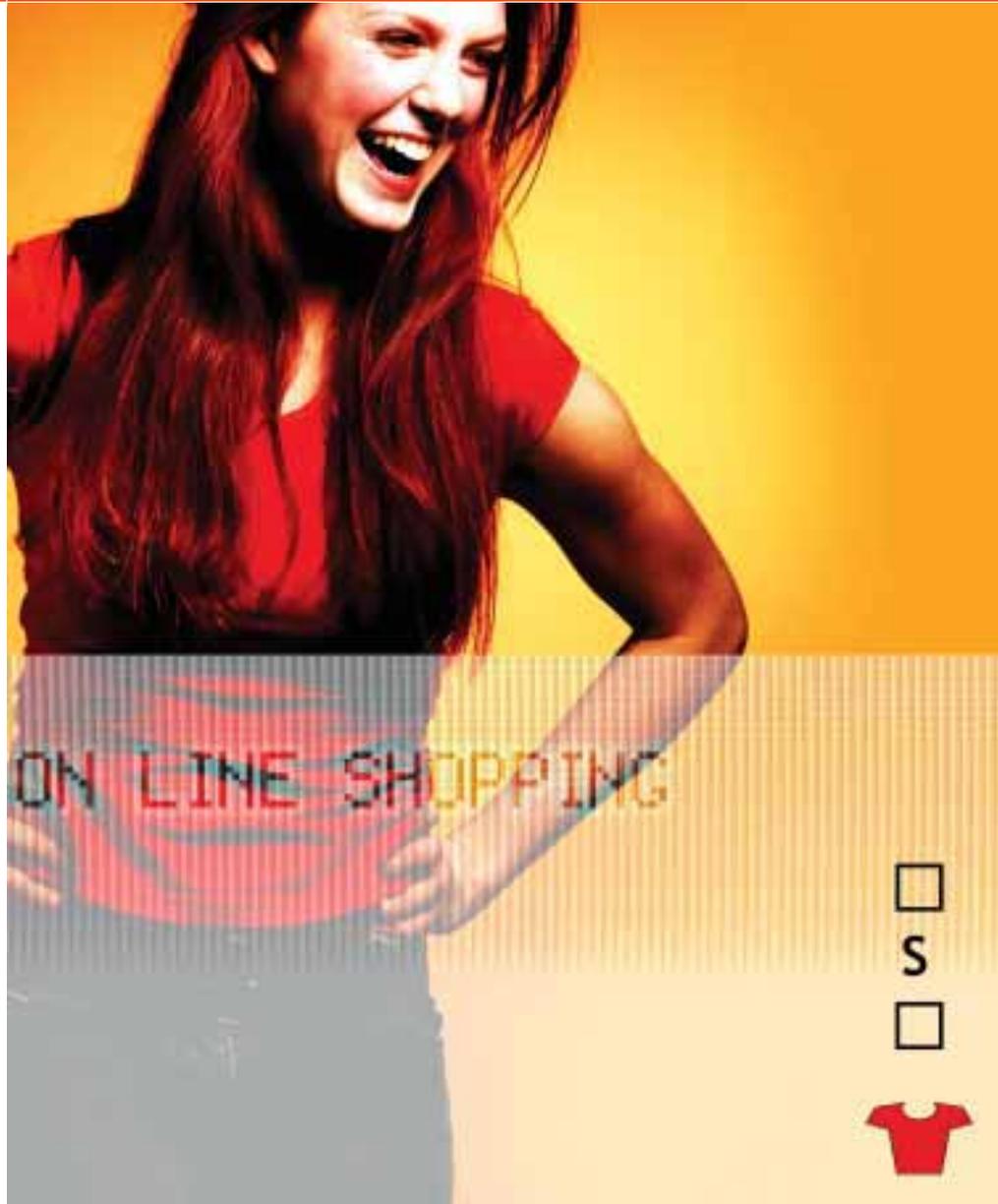
las ventas, razón por la cual hacia el futuro, será muy importante administrar y gestionar este aspecto de la interacción humana comercial personalizada.

Un porcentaje igual se mostró preocupado por la entrada de nuevos pequeños competidores sin la experiencia y los requisitos necesarios para competir con éxito en el mercado, lo que podría llevarlos a la quiebra y deteriorar la imagen del sector ante los proveedores y la comunidad, uniéndose a este hecho el desconocimiento existente de la industria por parte del gobierno y el público en general.

El 37,5% de los directivos del sector también identificó como una amenaza la entrada lenta e imperceptible de las grandes superficies en el sector. Muchas de ellas están penetrando mediante adquisiciones de pequeñas tiendas en los barrios de las ciudades para mejorar su cercanía con los clientes, aspecto que ha sido una de las ventajas competitivas de las empresas de venta directa.

El 37,5% de los entrevistados indicó que un riesgo diario para sus empresas ha sido la rotación de las gerentes de zona; ya que, como éstas desarrollan vínculos de lealtad y emocionales con las CE, cuando cambian de empresa, se las llevan consigo, aumentando los costos operacionales y poniendo en riesgo el nivel de ventas.

Finalmente, otras amenazas identificadas con menor fuerza fueron la continua entrada de productos chinos a precios muchísimo más bajos que los ofrecidos por las empresas de venta por catálogo, la imagen de bajo estatus, la cultura ascendente de compras por Internet<sup>40</sup> y la escasez de directivos calificados y entrenados para las especificidades del sector.



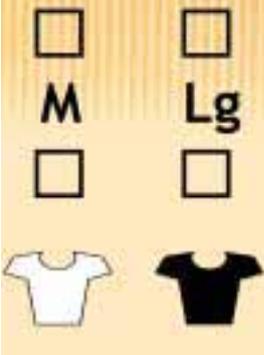
**Características y habilidades directivas requeridas para el sector**

El 50% de los entrevistados coincidieron en la importancia de que los altos directivos de las empresas de venta directa deban conectarse e involucrarse personalmente con la vida cotidiana de la empresa, así como con el entorno del segmento objetivo de rentas bajas, con énfasis en lo comercial, acompañando a las gerentes de zona y visitando de cuando en vez a las CE.

Los directivos resaltan la importancia de tener un contacto directo con sus clientes para cono-

cer su comportamiento, lo cual sólo se logra saliendo de la empresa y visitando los barrios de estratos uno, dos y tres, para entender de primera mano lo que es “vivir en la realidad” el funcionamiento del sistema. Uno de ellos, por ejemplo, afirmó que visitaba frecuentemente el denominado “El Hueco”<sup>41</sup> de Medellín para observar tendencias de la moda y de los mercados de rentas bajas.

El 50% de entrevistados indicó que una gran sensibilidad social personal ha sido crítica para tener éxito como directivo en este sector. Debido a que la propuesta de valor



está orientada a los segmentos de rentas bajas, entender sus necesidades, sus restricciones y sus particularidades, requiere de un esfuerzo especial, máxime si el alto directivo hace parte de un estrato social más alto, que le ha configurado un modelo mental que lo puede llevar a interpretar inadecuadamente el funcionamiento comercial del modelo.

Fueron claros en establecer que no se pueden interpretar los datos y la dinámica del negocio con una fría racionalidad cuantitativa, sino que debe existir además una compenetración emocional con las CE y las compradoras finales, permitiéndose insertar en sus decisiones aspectos cualitativos consistentes con una misión social centrada en apoyar el espíritu emprendedor y elevar el nivel de vida de miles de mujeres colombianas.

Aplicando la teoría de la innovación disruptiva (Chistensen et al, 2004) a la incursión de los negocios en los segmentos de rentas bajas, como en el caso que nos ocupa, se requiere de una empresa independiente o de una unidad de negocio o una división organizativa con valores, recursos y valores distintos de los de los operantes para los segmentos de rentas medias y altas.

El 37,5% de los directivos manifestó que la transparencia en las intenciones es un valor muy importante para que un directivo pueda ser exitoso en el sector y, además, debe ser amigable e inspirar confianza en sus colaboradores. No sirve la vía del poder formal, sino la de la autoridad moral, en donde se toman decisiones con base en unos principios éticos y dando ejemplo con sus comportamientos en términos de valores y virtudes, así como su identificación con las necesida-

des de las CE y las compradoras finales.

Coincidieron también en que los empleados siempre están atentos a la manera cómo toma decisiones el alto directivo. Generar confianza y credibilidad mediante las acciones es una condición crítica para tener éxito como directivo en este sector.

Finalmente, y debido a la velocidad en las actividades, el volumen de transacciones y las cambiantes estructuras del entorno y del mercado, el 37,5% de los entrevistados coinciden en la importancia de contar con una característica que, además, hemos considerado como inherente a cualquier alto directivo: la capacidad y la habilidad para resolver problemas no estructurados<sup>42</sup> dentro de un sistema lleno de contradicciones e incertidumbre.

Por la incertidumbre y la complejidad de las variables no estructuradas que deben gestionar los directivos del sector, se requiere la consolidación del talento gerencial y la formación de sucesores internos mediante la capacitación académica y “en el terreno”; pero lo más importante, es necesaria la materialización de altas dosis de “sensibilidad y responsabilidad social”, orientada a crear valor económico y social en la doble interacción humana comercial personalizada; buscando, entre otras cosas, potenciar el espíritu emprendedor de la población colombiana, y educar en la compra y en el consumo tanto a sus clientas – empresarias como a las compradoras finales.

La investigación ofrece una visión macro, que permite identificar las variables principales del sector, así como el comportamiento y rasgos culturales, dándonos una perspectiva amplia por medio de un análisis en espiral<sup>43</sup> (Ver gráfico N°

5), que contiene una visión en cinco dimensiones de cultura:

- Cultura societal
- Cultura empresarial
- Cultura de procesos
- Cultura de emprendimiento - relacionamiento
- Cultura de satisfacción al consumidor.

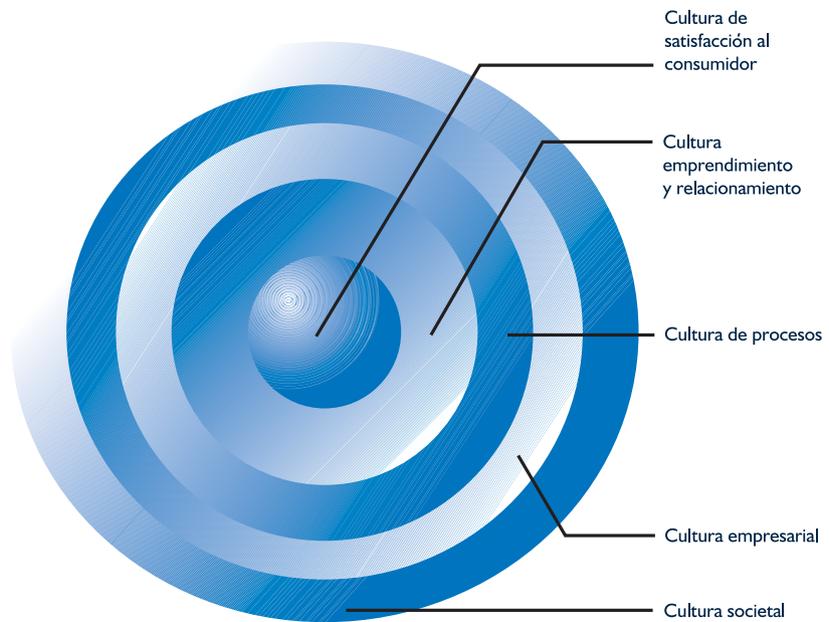
Estas dimensiones se encuentran rodeadas por un entorno y sus externalidades como el desempleo, el incremento de la informalidad entre otros factores, que en el caso de Colombia permiten el desarrollo de la venta directa.

Una característica de la espiral es su visión sistémica, que proyecta un proceso continuo y dinámico de transformación, fundamentalmente de largo plazo, donde las diferentes dimensiones interactúan entre sí. La curvatura de cada dimensión crece o decrece mientras gira en el mismo sentido, de acuerdo a la fortaleza como se actúa, lo que se ve en el modelo de la venta directa de la siguiente manera:

#### Cultura societal

En primer lugar se identificaron, como rasgos de esta dimensión que influyen en la venta directa, la creciente incursión de la mujer en el mercado laboral y los cambios culturales de fin de siglo, que le han dado un gran protagonismo al asunto de la equidad de géneros, ocasionando un crecimiento de las mujeres cabeza de hogar, siendo realidades que llevan a la mujer a la búsqueda de alternativas para generación de ingresos, sin que esto las distancie de sus actividades de amas de casa; y encontrando como opción la venta directa, la cual ofrece una flexibilidad horaria. Por ello se encuentra que esta actividad es desarrollada en su mayoría por mujeres (92%)<sup>44</sup>.

Gráfico 5. Análisis de espiral en la venta directa.



Fuente: Modelo adaptado a la venta directa basado en la tesis el reto de la efectividad institucional. Gráfico realizado por los autores de la investigación, basado en la tesis: Gestión efectiva por procesos, presentada para la Maestría en Estudios Políticos, realizada por Germán Alberto Mejía en la Universidad Javeriana, año 2000.

Otro factor de esta cultura es el espíritu emprendedor reflejado en el colombiano que busca cada vez unos ingresos adicionales por medio de la venta directa, sin afectar sus actividades diarias. Por lo general sus clientes son personas con las que interactúa en su vida cotidiana: familiares, compañeros de trabajo, etc.

#### Cultura empresarial

Esta dimensión hace referencia al papel de la alta dirección, que en el sector de la venta directa se diferencia de otros sectores, encontrando características propias del perfil del directivo de este tipo de empresas, como el involucramiento directo con sus clientes y compra-

dores finales ubicados en la base de la pirámide, llevándolos a tener una sensibilidad social, su capacidad de generar confianza y credibilidad entre sus colaboradores y la agilidad de solucionar problemas no estructurados.

Siendo la directora de zona el vínculo entre la empresa y la cliente empresaria, ésta desempeña una función clave, dándose una gran emotividad en esta relación por la confianza que se establece entre las dos partes, y trascendiendo más allá de la relación empresa cliente a aspectos personales.

#### Cultura de procesos

Esta dimensión juega un papel primordial en la venta direc-



**Los directivos resaltan la importancia de tener un contacto directo con sus clientes para conocer su comportamiento, lo cual sólo se logra saliendo de la empresa y visitando los barrios de estratos uno, dos y tres.**

ta, tanto en la preparación (diseño de catálogo, determinación de precios etc.), como en la colocación de la oferta (distribución), teniendo características como: flexibilidad de los procesos productivos, agilidad en respuesta, integración y sincronización de las empresas en cadenas productivas (auge de la subcontratación, investigación de mercados con la cliente empresaria), entre otros.

**Cultura de emprendimiento y relacionamiento:**

La cliente empresaria es un elemento característicos de esta cultura, convirtiéndose en la imagen visible de la empresa de venta directa. Un aspecto fundamental en esta persona es la búsqueda de

ingresos adicionales, convirtiéndose en algunos casos en negocio. Adicionalmente se enfoca en un tema de relacionamiento, que en muchos casos permite a la cliente empresaria desarrollar habilidades que antes no había identificado aumentando su autoestima.

**Cultura de satisfacción al consumidor:**

Finalmente, en el centro de estos círculos, encontramos la satisfacción del consumidor, a la que las demás dimensiones contribuyen de alguna manera, identificando que cada vez el consumidor se vuelve más exigente y ve la necesidad de la interacción humana lo que se da con una asesoría personalizada al momento de la venta.

## **Ficha técnica de la Investigación:**

**Metodología:** Cualitativa, proceso inductivo buscando categorías emergentes.

**Fechas:** Trabajo de campo se realizó durante los últimos cuatro meses del 2006. Análisis de los resultados y escritura del caso y nota técnica de Enero a Abril 2007.

**Entrevistas:**

- 8 entrevistas en Bogotá y Medellín:
- 7 directivos Empresas de venta directa.
- Entrevista a la directora de ACOVEDI (Asociación Colombiana de Venta Directa)
- Entrevistas en profundidad semiestructuradas con preguntar abiertas y repuestas espontáneas.
- 4 Clientes Empresarias.
- 5 Consumidoras.

- 1 Copyright © mayo de 2007, INALDE – Escuela de Dirección y Negocios, Colombia. Research paper elaborado por Ernesto Barrera Duque, Germán Mejía y Xavier Cárdenas. Ernesto Barrera es estudiante del Ph.D. en Administración de EAFIT en convenio con el HEC de Montreal (Canadá), MBA del IESE Business School (España), especialista en Economía Internacional y Abogado por la Universidad Externado; ha sido directivo en el sector privado y público y consultor de empresas. Su campo de investigación ha sido principalmente la estrategia y la comercialización de servicios en los mercados de rentas bajas (base de la pirámide) y las empresas familiares. Germán Mejía es MBA del INALDE, Master en estudios políticos de la Universidad Javeriana, Alta Gerencia Universidad de los Andes e Ingeniero Industrial de la Universidad Javeriana, ha sido directivo en los sectores privado y público y actualmente es el director comercial del INALDE. Xavier Cárdenas es Administrador de Empresas de la Universidad de La Sabana y actualmente es asistente de investigación en el INALDE.
- 2 El sistema de la venta directa tiene dos grandes subsistemas: la venta plana y la venta multinivel. Se realizaron seis entrevistas a directivos de empresas del sector de venta plana, una de venta multinivel y a la directora ejecutiva de ACOVEDI.
- 3 El mundo de la venta directa –Asociación Colombiana de venta directa ACOVEDI-2005.
- 4 El mundo de la venta directa –Asociación Colombiana de venta directa ACOVEDI-2005.
- 5 Fuente: ACOVEDI.
- 6 Utilizaremos la sigla CE para referirnos a las clientas empresarias del sistema de la venta directa plana, máxime si el 92% de las personas vinculadas a este sistema para comienzos de 2007 eran del género femenino.
- 7 El mundo de la venta directa –Asociación Colombiana de venta directa ACOVEDI-2005
- 8 Fuente: ACOVEDI. A nivel mundial.
- 9 Fuente: Estados financieros de empresas afiliadas a ACOVEDI, Tomados de Superintendencia de sociedades.
- 10 El mundo de la venta directa –Asociación Colombiana de venta directa ACOVEDI-2005.
- 11 Esto referido a la venta plana, ya que en la venta multinivel se abre la posibilidad al empresario de estructurar un negocio de mayores dimensiones, derivando de él no solo ingresos adicionales sino un alto nivel de vida.
- 12 Tomado del Código de Ética Asociación Colombiana de Venta Directa.
- 13 Fuente: ACOVEDI.
- 14 Fuente: ACOVEDI.
- 15 Hemos denominado al conjunto de personas que compran productos para revenderlos con un margen dentro del sistema de venta directa como “clientas empresarias” (CE).
- 16 Estos datos son arrojados por la investigación realizada.
- 17 Estos datos son arrojados por la investigación realizada.
- 18 Aún no llega a su madurez en Colombia.
- 19 Departamento Nacional de Estadística en Colombia. Entidad del gobierno nacional.
- 20 Fuente: MERPD – ENH y ECH
- 21 Sin embargo, también han existido en el sistema empresarias-clientas de los estratos socioeconómicos cuatro, cinco y seis, especialmente en la venta multinivel. Pero la mayor proporción y volumen se encuentra en los mercados de rentas bajas.
- 22 Algunos de los directivos mencionaron el carácter “rebuscador” del colombiano como elemento importante.
- 23 El concepto “interacción comercial humana personalizada” fue desarrollado por Barrera Duque en su proyecto de tesis doctoral (2006). Es un fenómeno que Barrera ha encontrado fundamental para la comercialización de algunos productos y servicios en los mercados de rentas bajas colombianos y para la creación de valor económico y social, especialmente en los tres sectores investigados: el microcrédito, la venta por catálogo y la venta de electrodomésticos, muebles y motos.
- 24 Ver revista Caras, edición de marzo 31 a abril 20 de 2007, en el anuncio de Ebel mediante el cual lanza el “nuevo sistema Libertáge” de cremas para el cuidado facial.
- 25 El cliente objetivo de las empresas independientes de la venta directa se ubica especialmente en los estratos dos y tres (aunque ha venido aumentando la participación relativa del estrato cuatro), y la compradora y consumidor finales han sido tradicionalmente de los de estratos uno, dos y tres, y ahora incursionando el estrato cuatro en un proceso de up-scaling.
- 26 En el caso del autoconsumo la CE es al mismo tiempo clienta final.
- 27 Entre el 20 y el 30%.
- 28 Promedio que se obtuvo de las empresas que se entrevistaron en la Investigación
- 29 Muchas de los pequeños transportistas ubicados en los pueblos son mujeres.
- 30 La multinacional GTECH, empresa que ofrece tecnología para operaciones de apuestas, cuya casa matriz se encuentra en los Estados Unidos.
- 31 Revista Dinero No. 273, marzo 16 de 2007, p. 144.
- 32 unto con el aumento en el pedido promedio. Uno de los directivos afirmó que su negocio era tener muchas CE de \$250.000.
- 33 Por ejemplo el programa de televisión “DÍA A DÍA” del Canal Caracol.
- 34 Por ejemplo el programa de televisión “Estilo” del Canal RCN.
- 35 El presupuesto de comunicación tiene una mayor proporción en actividades, promociones y premios para las empresarias-clientas.
- 36 Cuando la publicidad y las promociones se orientan en mayor proporción hacia el comprador y consumidor finales.
- 37 Como ya se ha explicado, un nivel de interacción es el de la gerente de zona con las CE, y otro nivel es el de la interacción entre las CE y las clientas o compradoras finales.
- 38 Dato estimado dado por los investigadores.
- 39 Ibíd. nota al pie N°38
- 40 Esto fue identificado como una amenaza por generar una disrupción tecnológica para las empresarias-clientas, pero al mismo tiempo crea una oportunidad para las empresas de venta directa para aumentar sus márgenes, llegar directamente al comprador final y obtener información de primera mano sobre las tendencias y necesidades del mercado.
- 41 Es una zona del centro de la ciudad de Medellín (Colombia), donde se comercializa en la calle a precios bajos mercancía de todo tipo especialmente ropa, electrodomésticos, cosméticos, productos de cuero como zapatos, bolsos, etc.
- 42 Según Riverola y Muñoz-Seca (2003, p. 10), “los problemas no estructurados son aquellos en los que no es posible definir a priori qué constituye una solución satisfactoria. El decisor sólo percibe la “agradabilidad” de la situación cuando tropieza con ella, e incluso en este caso, puede ser imposible (o muy difícil) probar de forma objetiva su validez. Para este tipo de problemas es difícil, probablemente imposible, especificar un procedimiento para obtener soluciones aceptables, hechas a la medida, acerca de cuyos resultados, muchas veces existe un gran desconocimiento. . . el decisor no puede evitar la angustia asociada a la falta de estructura. . . Hay un alto grado de arbitrariedad en la “solución” de este problema. . . El riesgo asociado es elevado”.
- 43 Mejía Germán Alberto; Tesis: Gestión efectiva por procesos, Maestría Estudios Políticos Universidad Javeriana 2000.
- 44 ACOVEDI

### Bibliografía

- Barrera D., Ernesto. “La creación de valor de la interacción humana comercial, en las empresas sociales microcrediticias colombianas”. Nombre provisional de la tesis presentada para aspirar al título de Doctor en Administración de la Universidad Eafit de Medellín, en convenio con École de Hautes Études Commerciales (HEC) de Montreal.
- Barrera D., Ernesto Los factores de éxito de cuatro instituciones microcrediticias vinculadas a la red emprender. *Emprender*, Bogotá, 2006, P 185.
- Christensen, Clayton; Anthony, Scott y Roth, Eric (2004). *Seeing what’s next*. Harvard Business School Publishing, Boston, p. 312.
- Riverola, Josep y Muñoz-Seca, Beatriz (2003). *Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento*. McGraw-Hill, Madrid, p. 387.
- Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia, Medellín, p. 341.
- Toro, Iván Darío y Parra, Rubén Darío (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín, p. 387.
- Mejía Aguirre Germán Alberto. *El reto de la efectividad Institucional. Tesis presentada para el grado de la Maestría en Estudios Políticos, en la Universidad de Los Andes. Año 2001.*

# DEJE EL RIESGO ATRÁS ASEGURAMOS SU PROGRESO

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

En ACE Seguros asumimos el riesgo. A través de nuestra experiencia en evaluación del riesgo, nuestra gestión de reclamaciones y nuestro conocimiento del mercado local, usted podrá concentrarse en las oportunidades para hacer progresar su negocio y nosotros asumimos su riesgo.

- Energía • Líneas Financieras • Líneas Personales • Negocios Pequeña y Mediana Empresa
- Responsabilidad Civil Extracontractual • Transporte de Mercancías • Todo Riesgo y Daños Materiales • Vida y Accidentes

#### CONTÁCTENOS

**BOGOTÁ D.C.** Calle 72 No. 10-51 Piso 7 - Teléfonos: (571) 319 0400 - (571) 319 0300 - Fax: (571) 319 0408 - (571) 319 0304 - **MEDELLÍN** Calle 3 Sur No. 41-65 of. 601 - Teléfono: (574) 321 5100 - Fax: (574) 321 2644 - **SANTIAGO DE CALI** Calle 67 Norte No. 7N-59 Menga - Teléfono: (572) 665 5684 - Fax: (572) 665 5682 - **BARRANQUILLA** Calle 74 No. 53-23 of. 305 - Teléfono: (575) 360 5843 - Telefax: (575) 368 1217 - **PUNTO DE SERVICIOS: PEREIRA - BUCARAMANGA**

Línea de atención al cliente: **01 8000 917500**



[www.acelimited.com](http://www.acelimited.com)



# Programas In Company: A la medida de la organización

La necesidad de potenciar y desarrollar cualidades organizacionales a los miembros de la organización, han convertido a los programas *In Company* en una opción para enfrentar los actuales retos del entorno empresarial a nivel mundial.

Por: Peter Montes Swanson. Director del Área de Política de Empresa del INALDE, Javier Andrés Hernández, Director de Proyectos Comerciales del INALDE. Xavier Camilo Cárdenas Becerra, Asistente de Investigación INALDE.

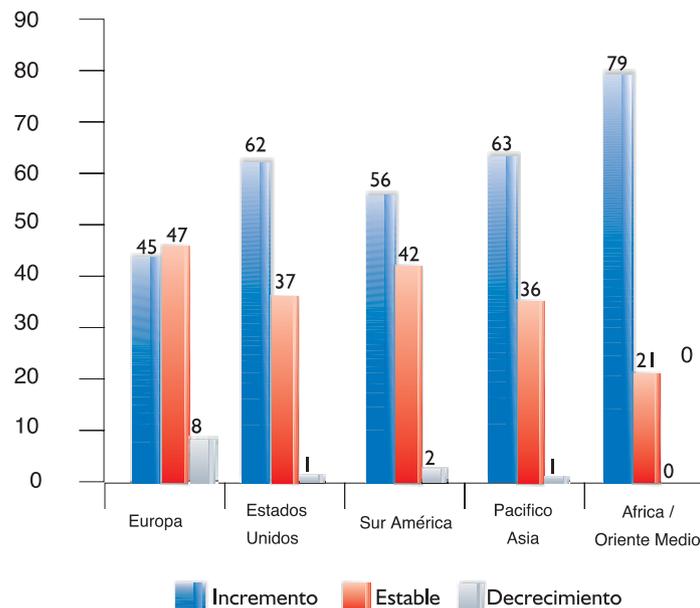
**P**ara Debra Mackenney, Directora del Centro de Formación del Grupo Bolívar, uno de los grupos económicos más importantes en Colombia, la preparación de los directivos es estratégica frente a un entorno empresarial cada vez más exigente. Fue así como observó la necesidad de buscar propuestas específicas que pudieran responder tanto a los lineamientos que propone el Grupo como a las necesidades concretas que están enfrentando, tomando la decisión de buscar un programa “a la medida”, que fuera consistente con los intereses de formación del Grupo.

Esta necesidad, diseñada desde la empresa y no desde las Escuelas de Negocios, ha derivado

en un importante auge en programas “hechos a la medida”. Hoy por hoy, las Escuelas de Negocios más reconocidas a nivel mundial han incluido dentro de su portafolio este tipo de programas, conocidos como *Custom Programs* o *Programas In Company*.

Los *In Company* son programas hechos a la medida de las empresas, cuyo objetivo es responder a necesidades organizacionales particulares. Tienen como objetivos desarrollar pensamiento estratégico, capacidades directivas, comunicación, y lograr consensos entre las personas que pertenecen a una misma empresa. Se diferencian de los programas abiertos en que estos se enfocan en la organización y logran un alto impacto cultural inmediato en los temas que se identifiquen como áreas de oportunidad particulares.

**Gráfico 1. Futuro de la inversión en Educación Ejecutiva – Programas In Company**



Fuente: Datos tomados del listado Global Survey by the Financial Times, publicado el 15 de mayo de 2006 en la página Web <http://media.ft.com/>. Gráfico adaptado por INALDE.

Las grandes organizaciones han descubierto que los programas a la medida, además de desarrollar a la persona y poder abordar fallencias organizacionales, son un eficaz instrumento para apoyar la transformación organizacional necesaria frente a los nuevos retos estratégicos, las fusiones, adquisiciones y los cambios en la dinámica competitiva de los sectores. Por tal motivo, hoy en día existe un mayor interés de las empresas por los programas *In Company*, lo cual se puede ver en sus expectativas de inversión (ver gráfico N° 1) y en la participación de empresas en las Escuelas de Negocios, aumentando en más de 50% el número de empresas que los toman (ver gráfico N° 2).

Una de las mayores dificultades de las organizaciones es

desarrollar un verdadero diálogo constructivo entre las personas que las conforman. Tal como lo expresó Aristóteles hace más de dos mil años, “*los seres humanos nos distinguimos de otras especies por la facultad de comunicarnos a través del lenguaje; sin embargo, con frecuencia, las comunicaciones se ven afectadas por no saber escuchar. Dialogar no es un mero intercambio de palabras, sino todo un proceso en el que debe haber apertura ante diferentes puntos de vista para construir y desarrollar una verdadera comunicación*”<sup>1</sup>. Los programas *In Company* son particularmente beneficiosos para ayudar a construir una forma sana y constructiva de dialogar al interior de la organización.

De acuerdo con Alma Liliana Echeverry, Gerente de Desarrollo de Gas Natural Colombia, un pro-

grama hecho a la medida de la organización pretende “*lograr una visión interfuncional e integrada de la empresa que se convierta en soporte para la toma de decisiones y crear un marco dinámico para compartir experiencias, problemas y soluciones con otros directivos del grupo*”.

Para lograr esto, el diseño de cada programa *In Company* es un reto tanto para la Escuela que lo diseña como para la organización que lo contrata. Exige una enorme interacción, comunicación y flexibilidad entre la empresa y la Escuela. Internamente, obliga a la máxima participación y coordinación de todos los niveles de la organización (comercial, académico, logístico y administrativo). Supone un gran reto, cuyo resultado es el impacto en el modo de hacer las

Tranquilo, adquiere  
su seguro de vida en el banco.

VIGILADO  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL  
DE COMERCIO

BANCO DAVIVIENDA S.A.

# que se sepa

que gracias a la unión de **Davivienda** y **Bancafé** ahora usted puede comprar su seguro de vida en cualquiera de nuestras oficinas. Este es otro fruto de esta gran unión. [www.davivienda.com](http://www.davivienda.com)

\* A través de un convenio de red celebrado con la compañía de Seguros Bolívar S.A.

Oficinas en más de 130 ciudades y municipios



**DAVIVIENDA**

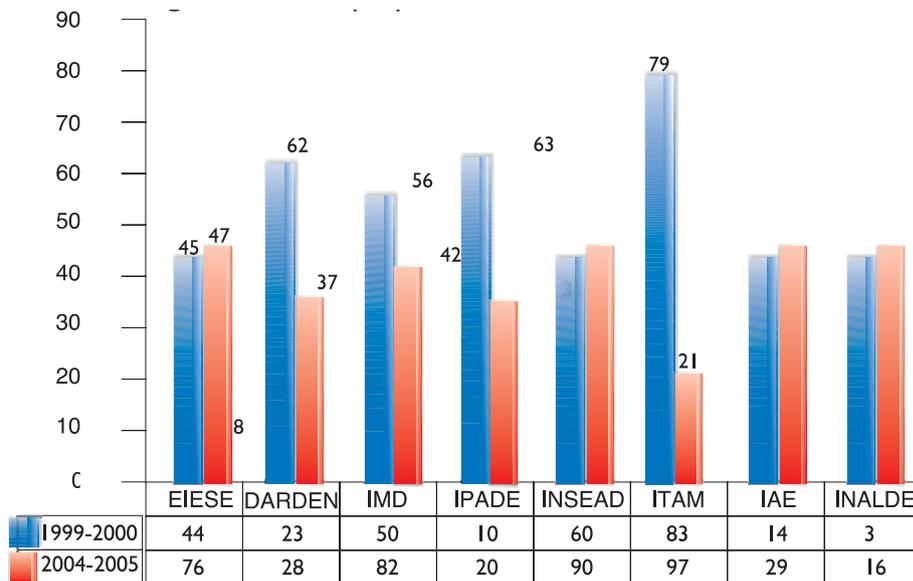
SEGUROS  
**BOLÍVAR**



**Tranquilidad** para ti y tu familia

AQUÍ LO TIENE TODO.

**Gráfico 2. Número de Empresas que toman Programas In Company en diferentes Escuelas**



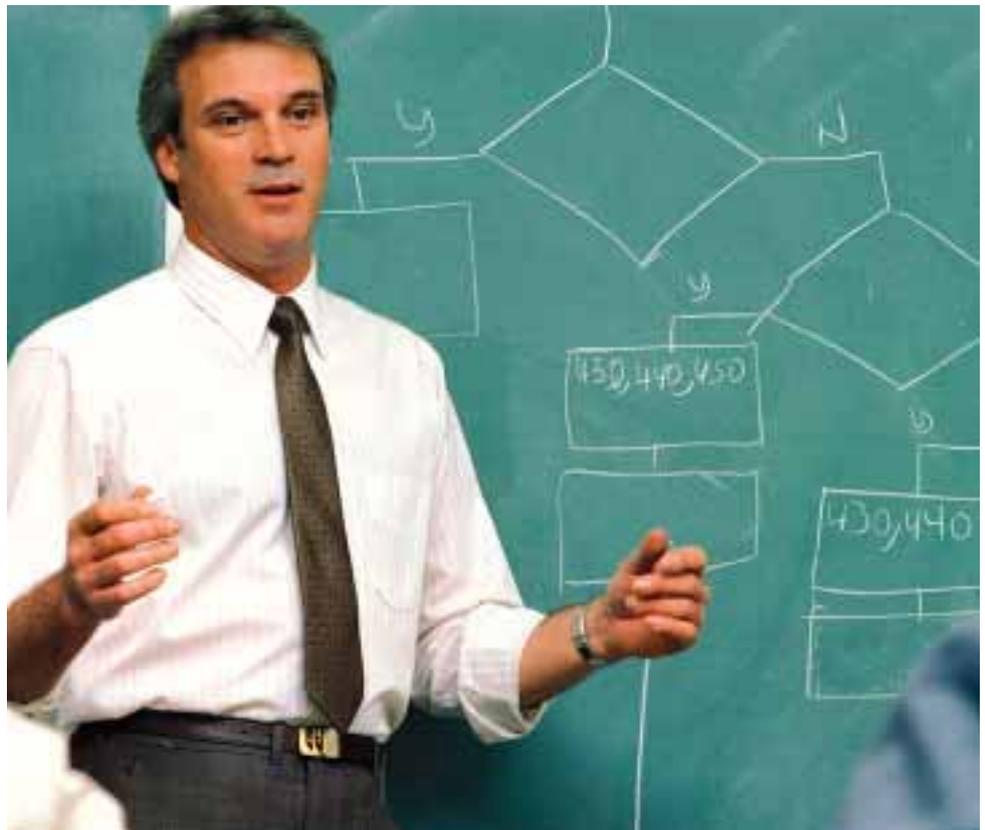
Fuente: Datos tomados del listado 2005 Executive Education ranking Business week, sección Best Custom Programs, publicado en la página Web de Business Week: [http://www.businessweek.com/bschools/05/exec\\_ed\\_rank.htm](http://www.businessweek.com/bschools/05/exec_ed_rank.htm). Gráfico adaptado por INALDE.

\* Para el caso de INALDE en el período de 2004-2005 se incluyó el año 2006

cosas de la empresa que los contrata, en los temas específicos tratados en el programa.

El IESE Business School, de la Universidad de Navarra en Barcelona (España), recuerda que los programas *In Company* "no son programas en serie: los profesores y los especialistas del equipo de perfeccionamiento directivo visitarán (la empresa) para estudiar en profundidad sus necesidades de formación".

Cada programa se debe construir conjuntamente con el cliente, partiendo de un diagnóstico cuidadoso de la situación que se quiere mejorar. Es clave que la empresa tenga claros los objetivos de la formación. La Escuela debe servir de apoyo para traducirlos a un esquema académico. Es de vital importancia que este sea un proceso de construcción que surja a partir del



diálogo y entendimiento permanente entre ambas partes.

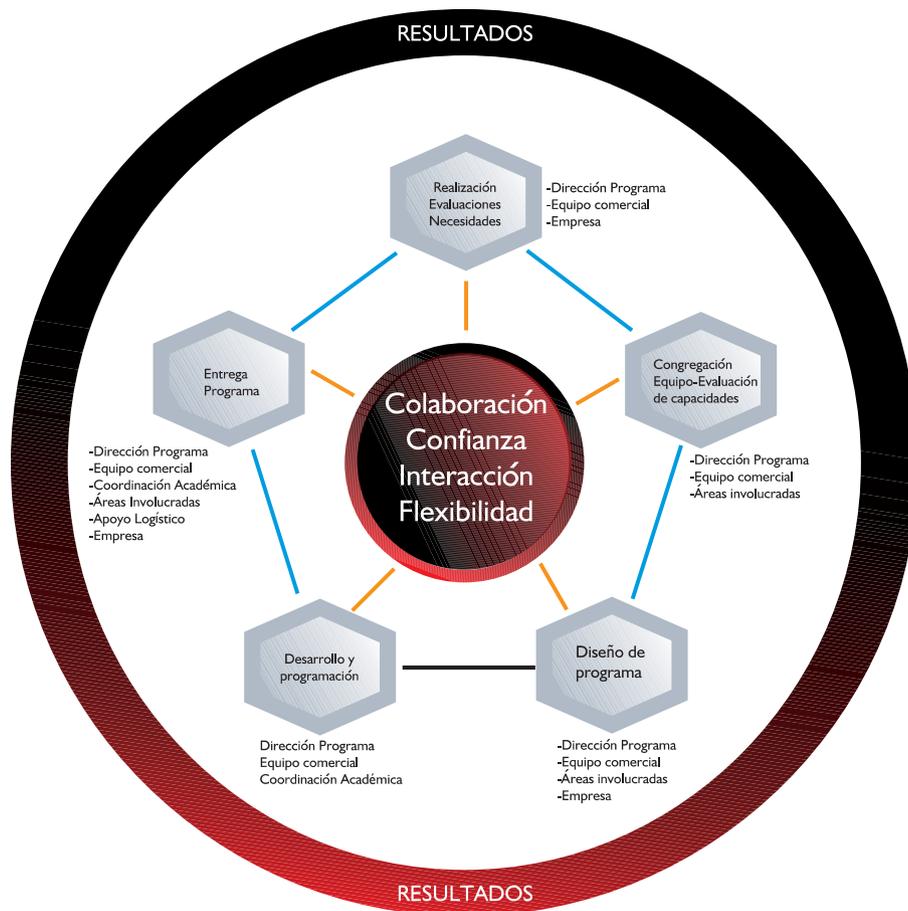
Ya en la ejecución del programa, se deben cuidar todos los detalles académicos y logísticos para garantizar su óptimo funcionamiento. En esta fase el seguimiento permanente con el cliente es esencial (ver gráfico N° 3).

Para las Escuelas de Negocios, los programas *In Company* son una importante oportunidad para mantenerse estrechamente vinculadas a la realidad empresarial y conocer a profundidad los procesos en las diferentes organi-

zaciones. Estos programas permiten profundizar en distintos sectores y sus desafíos, e incentivan el desarrollo de casos relevantes, que posteriormente puedan enriquecer los demás programas de su *Executive Education*<sup>3</sup>. Adicionalmente, estos programas han llegado a representar más del 50% de los ingresos en algunas de las Escuelas de Negocios más reconocidas (ver gráfico N° 4), y ayudan a alimentar la agenda de investigación de cada área, permitiendo a los profesores nutrir los programas abiertos con conte-

nido enfocado a la realidad percibida por los empresarios. Es una oportunidad invaluable de mantener una clara orientación hacia sus clientes, reiterándoles la importancia que tienen para la vida de la Escuela de Negocios y su orientación práctica. Para Harvard Business School, una de las Escuelas de Negocios más reconocidas a nivel mundial, los programas *In Company* “ayudan a construir las relaciones que posicionan la Escuela firmemente en el mercado global. Las oportunidades son creadas por el claustro y los

**Gráfico 3. Proceso de diseño de un programa *In Company***



Fuente: Tomado de la página Web de Harvard Business School, [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu), y modificado por INALDE.

estudiantes para producir una corriente de innovaciones en la educación e investigación”<sup>4</sup>.

En el caso del INALDE, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana, la filosofía es garantizarle a la empresa que desarrolla un programa *In Company* un impacto significativo en la manera de hacer las cosas y su aproximación hacia los distintos retos gerenciales de sus directivos. Según Debra McKenney del Grupo Bollívar “la experiencia de aprendizaje en la Escuela de Dirección y Negocios ha retado a todo el cuerpo directivo; ha contribuido al fortalecimiento de las habilidades analíticas y ha permitido a cada uno conocer otras experiencias que se constituyen en fuente de confrontación de las propias prácticas gerenciales.” Así mismo, se ha observado por parte de varios directivos de este Grupo empresarial, la utilización de los casos como fuente de nuevas ideas y se

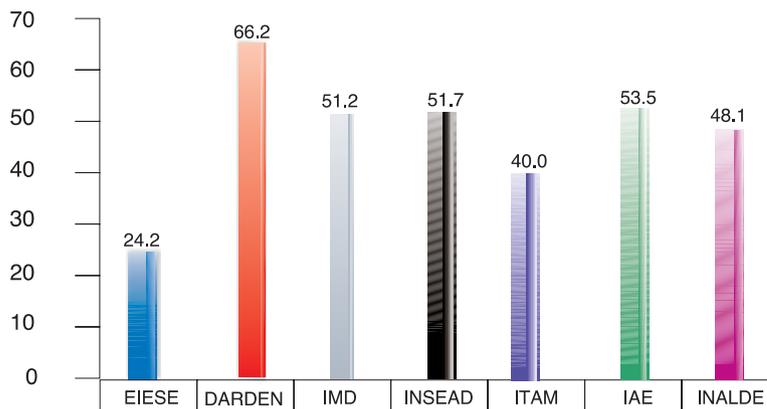
ha fortalecido la capacidad de discusión frente a los temas de responsabilidad gerencial.

Los Programas *In Company* suponen un reto enorme que obliga a la Escuela de Negocios a escuchar más a sus clientes y adaptarse a sus necesidades particulares de formación. Flexibilidad, innovación, creatividad, orientación al cliente están pasando de las aulas de clase a la práctica diaria de las Escuelas de Negocios.



- 1 Isaacs William y Sengue Peter. Dialogue: The Art Of Thinking Together. Septiembre de 1999.
- 2 Tomado de la página Web del IESE Business School, [www.iese.es](http://www.iese.es)
- 3 El término Executive Education se utiliza para denominar los programas de formación directiva.
- 4 Tomado de la página Web de Harvard Business School, [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu).

**Gráfico 4. Participación (%) en Programas In Company sobre ingresos Executive Education**



Fuente: Datos tomados del listado 2005 Executive Education ranking Business week, sección Best Custom Programs, publicado en la página Web de Business Week: [http://www.businessweek.com/bschools/05/exec\\_ed\\_rank.htm](http://www.businessweek.com/bschools/05/exec_ed_rank.htm). Gráfico adaptado por INALDE.

# Con la nueva PC Card Tigo, navega donde quieras y despídete de los cables.

Porque con tu PC Card, la tarjeta inalámbrica que incorporas en tu portátil con un Chip Tigo, puedes navegar cuando quieras y por el tiempo que quieras con el nuevo plan de Internet ilimitado de Tigo.

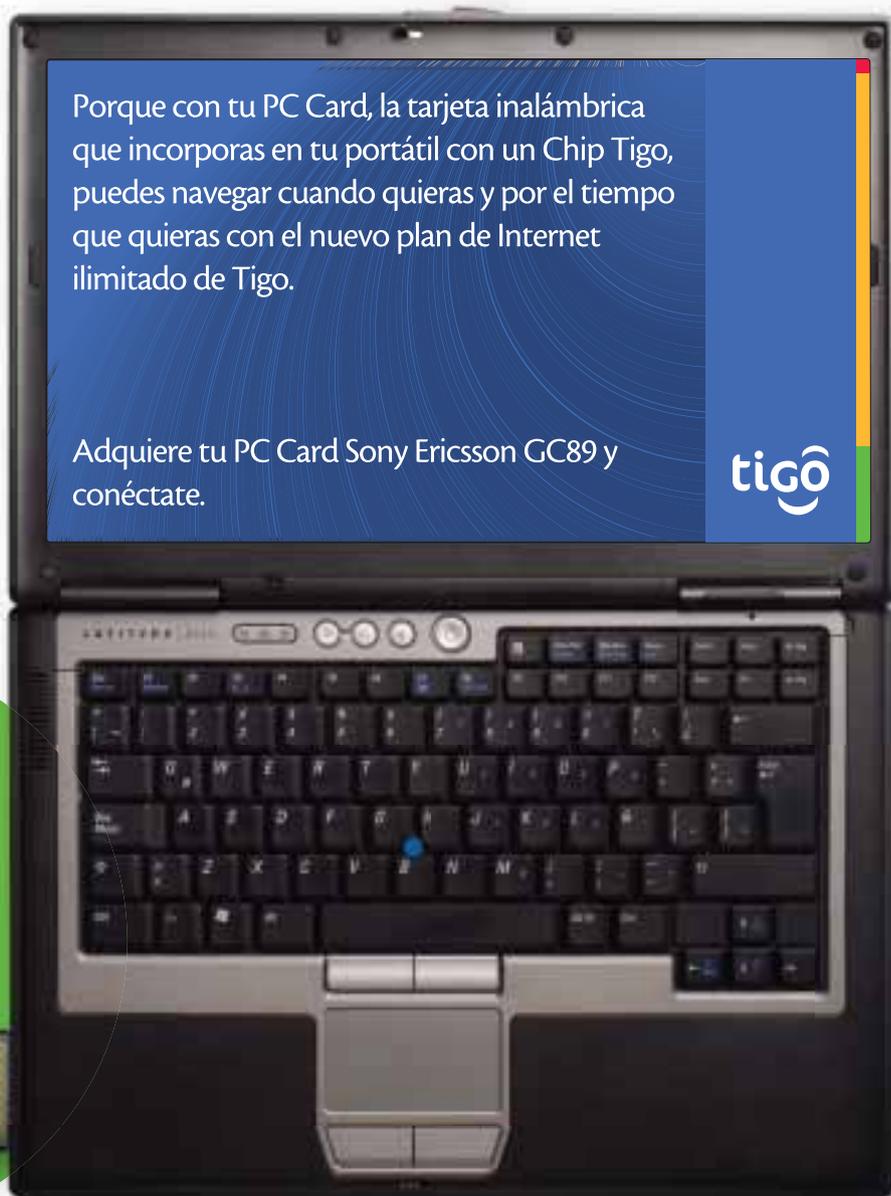
Adquiere tu PC Card Sony Ericsson GC89 y conéctate.

tigo

Internet  
ilimitado por

**\$48.000**

+ IVA mensuales.



Para mayor información sobre el producto y nuestra cobertura, ingresa en [www.tigo.com.co](http://www.tigo.com.co) o marca \*300. Disponible para planes prepago, pospago y control. De venta en los Centros de Servicio Tigo.

tigo

A close-up photograph of a hand holding a stack of Euro banknotes. The focus is on a 100 Euro note, with the number '100' and the text 'HUNDERT DEUTSCHE' visible. The background is blurred, showing more of the stack and the hand. The lighting is warm, with a blue and orange color palette.

una reflexión

**Gabriel Luís Noussan**

Profesor Titular Tiempo Completo del Área Dirección  
Financiera, IAE, Universidad Austral de Buenos Aires  
(Argentina).

# Las finanzas personales

Es paradójico que muchos directivos, aún del área de Finanzas, no se ocupen de la planificación financiera de sus propias familias con la dedicación y el esmero que invierten en las empresas para las que trabajan.

Por: Gabriel Luís Noussan

**L**a mayoría de las veces que se habla o se escribe de finanzas, se trata de Finanzas Corporativas: las finanzas de la empresa, de los Mercados de Capitales, las inversiones, bonos, bolsa, etc.

Por eso, es probable que, un artículo como el presente, cuyo título comienza con la palabra “finanzas” y cuyo autor es un profesor especializado en Dirección Financiera, lo lleve a pensar que se trata de otro y poco interesante artículo de gestión financiera, a lo que nos tienen acostumbrados los académicos de las finanzas.

Pues no, conclusión errada. No errada porque su autor no sea un aburrido académico, sino porque es muy probable que este artículo le resulte interesante. Es posible que le interese porque nos

proponemos reflexionar sobre sus propias finanzas, su dinero, sus ahorros y la planificación de su futuro financiero.

## **La importancia del dinero en la vida cotidiana**

Uno de los temas más frecuentes en las conversaciones entre las personas es el dinero. En todos lados, cada día, la gente habla de dinero muchas más veces que de otros temas que son incluso más importantes. Esto es así, pues el dinero, además de ser una pieza clave desde el punto de vista de la economía, es fundamental en la vida diaria y en el desarrollo de las personas, las familias y la sociedad. Teniendo esto en cuenta, sería razonable esperar que la gente, y quizás en particular la que tiene labores directivas en el ámbito empresarial, dedique parte de su tiempo a anali-

zar y considerar responsablemente la planificación de las fuentes y destinos de su propio dinero a lo largo del tiempo.

Pero no es así. Aunque el tema es relevante, lo paradójico, es que muchos directivos, a todo nivel, incluso aquellos con fuerte injerencia en el planeamiento estratégico de las empresas en las que trabajan, no se ocupan de su propia planificación financiera. Ejecutivos que dedican horas, días y meses al estudio de inversiones y a la proyección económica de sus empresas, no llegan a dedicarle ni 10 minutos por día a la planificación del futuro financiero de sus familias. Alguien podría decir “*en casa de herrero, cuchillo de palo*”, y esa podría ser una posible teoría explicativa, pero de ninguna manera, una excusa.

Si la misión de un directivo es dirigir la compañía con el objetivo de crear valor para los accionistas y los diversos *stakeholders*, asegurando la sustentabilidad y el crecimiento a largo plazo, ¿cuál será la obligación en términos financieros de un padre de familia?

### Planificando el ahorro familiar

Las "Finanzas Personales" se ocupan de nuestras propias finanzas y podría decirse que comprende el análisis y la planificación de las fuentes y usos de fondos personales a lo largo de los años, con el

tra nuestro norte y un cuaderno de bitácora que nos dice si vamos en el camino correcto.

Comprende decisiones tales como: la forma de financiación de nuestra vivienda, la elección de un *leasing* o un préstamo bancario para financiar la compra de un nuevo automóvil, la selección de instrumentos financieros en los cuales invertir nuestros ahorros, la constitución de un fondo para imprevistos tales como una crisis familiar, la pérdida de nuestro trabajo, un accidente, etc.

rán siempre, por algún motivo y de alguna forma, nuestra situación laboral, nuestro bienestar económico, nuestras expectativas de desarrollo profesional, etc. Lo que hasta hace poco esperábamos para nuestro futuro se verá de alguna manera alterado.

En lo económico y financiero un jefe de familia previsor podría preguntarse ¿Qué cosas pueden cambiar que afecten nuestra economía familiar?. Pues muchas cosas, pueden alterarse, por ejemplo, los precios en general y los de la vivienda en particular, los alquileres, las variaciones en la oferta de préstamos hipotecarios y en sus tasas de interés, el costo de la cobertura médica, de las vacaciones, de los colegios, de los seguros, nuestra capacidad y compromiso por el ahorro, etc.

## "Plantearse objetivos en lo financiero requiere primero la consideración en conjunto de valores, ideales y creencias personales y familiares".

### La persona y el dinero

Sin embargo, contrariamente a lo que puede suponerse en una primera aproximación al tema, el dinero y su utilidad no comprenden solamente conceptos de índole puramente económica, podríamos decir que el dinero tiene fuertes connotaciones psicológicas que repercuten en temas tales como la cultura, los valores, el carácter y la personalidad. De hecho, la escala de valores de cada persona, sus ideales y creencias, son en definitiva elementos fundamentales para su orientación en la vida y estos elementos combinados definen de alguna manera sus actitudes hacia el dinero, el ahorro, la inversión, etc.

Si por ejemplo una persona le asigna gran importancia a la vida familiar, con seguridad preferirá trabajos o tareas que sean menos estresantes y que demanden menos tiempos extra o viajes. Además, con seguridad optará por

objetivo de lograr una mejora en la calidad de vida. Por calidad de vida en lo financiero/familiar se entiende, entre otras cosas: ausencia de deudas de incierta cancelación, ingresos suficientes, cierto nivel de amplitud financiera que permita ahorrar e invertir, protección ante la incertidumbre, etc.

La planificación financiera familiar busca asegurarnos que tendremos una vivienda más grande para cuando la familia crezca, que estaremos en condiciones de pagar una buena educación a nuestros hijos, que podremos contar con una buena cobertura de seguros y tener al mismo tiempo una adecuada cobertura médica, etc. En definitiva, es al mismo tiempo, una brújula que nos mues-

### El Impacto del cambio en nuestras finanzas personales

El ser humano siempre ha sido testigo de grandes transformaciones en todos los ámbitos. En América Latina los últimos años no han sido una excepción y podríamos decir, sin entrar en detalles, que las transformaciones en algunos aspectos han sido más que radicales y hasta traumáticas. Si viviéramos en Estados Unidos o en Europa, tampoco hubiéramos quedado a salvo de los cambios, sólo que probablemente éstos hubieran venido dados por los avances tecnológicos, los nuevos modelos de negocios, la globalización, etc.

En definitiva, aunque vivamos en Manhattan, en Bogotá o en Buenos Aires, los cambios, afecta-

empleos que permitan trabajar desde el hogar o le brinden flexibilidad horaria, aunque ello conlleve la disminución del nivel de ingresos al que puede aspirar.

Si por el contrario, se tratará de una persona que le confiere una gran importancia al nivel social y a la imagen de riqueza y progreso, seguramente dedicará una gran proporción de sus ingresos a la adquisición de bienes y servicios que permitan exteriorizar opulencia y elevado nivel económico. En consecuencia, buscará posiciones de alta remuneración aún cuando exijan fuertes niveles de dedicación y esfuerzo.

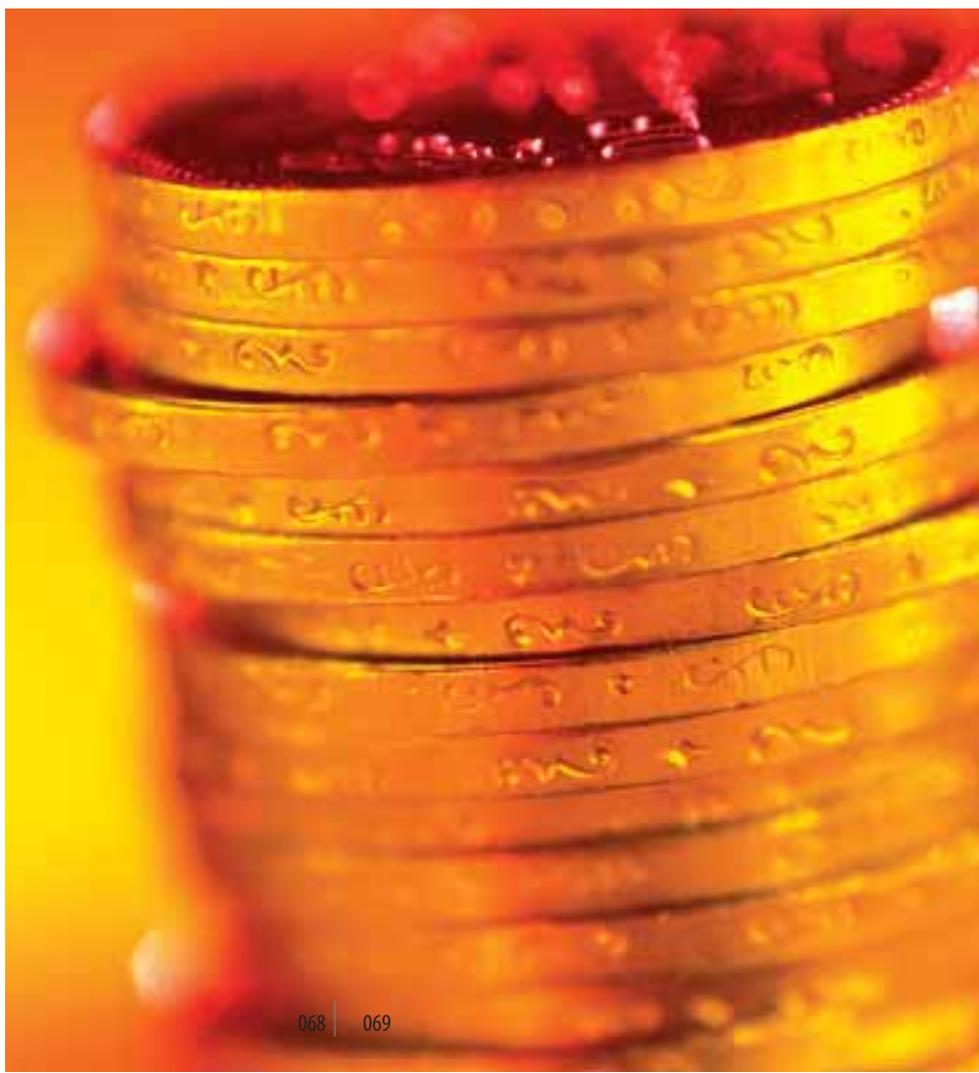
Cada uno de los diversos posicionamientos de las personas ante el dinero, tendrá, además, profundas implicaciones en lo educativo y en lo familiar. No será extraño, entonces, que un padre buscador de imagen, y sus propios hijos se sientan deslumbrados más por lo que tienen las personas que por lo que piensan o son en realidad.

Por esto es que plantearse objetivos en lo financiero, requiere en primer lugar, la consideración del conjunto de elementos que conforman nuestros fundamentos personales y familiares. Y es que en la familia, aún respetando las visiones individuales de sus miembros, se va generando una visión compartida de la vida, de las cosas, de las personas; una escala de valores, de ideales y preferencias que terminan configurando la verdadera "personalidad" de la familia. La postura de una familia hacia el dinero y lo que con él se puede obtener es, entonces, una parte importante a considerar, sobre todo teniendo en cuenta que no son pocos los casos en los cuales se producen peleas o distanciamiento por estos motivos.

Llegando a este punto, y con la idea de entender más la actitud propia y de nuestra familia ante el dinero, los bienes, el consumo y el ahorro, en definitiva, los diversos aspectos de las finanzas personales, valdría la pena intentar responder unas pocas preguntas, en confianza y confidencialmente por cierto. Comencemos:

- 1) ¿Tengo bien claro el nivel de gastos que hay en mi hogar en cada aspecto: alimentación, aseo personal, limpieza, salud, educación, etc.?
- 2) ¿Se cómo han evolucionado estos gastos en los últimos meses o años; me refiero, han crecido al mismo ritmo que mis ingresos, o no?
- 3) ¿Tengo un fondo para emergencias siempre disponible e intocable?

- 4) ¿Puedo calificar a la forma de consumir de mi familia, como moderada?
- 5) ¿Tengo la costumbre de ahorrar una porción de mis ingresos?
- 6) ¿Tengo idea de cuánto dinero necesitaré mensualmente cuando sea jubilado para tener un retiro digno, que me permita disfrutar luego de tantos años de trabajo y sacrificios?
- 7) ¿Estamos dispuestos y tenemos la posibilidad de invertir lo que sea necesario para que nuestros hijos tengan una muy buena educación y formación?
- 8) ¿Soy un consumidor bastante disciplinado que establece plazos y condiciones antes de realizar un gasto, o tengo la costumbre de buscar una inmediata satisfacción de mis deseos de consumo?



9) ¿Soy o son los miembros de mi familia consumidores que no le dan importancia a la marca y antigüedad del carro familiar, al reconocimiento de la calidad y procedencia de nuestra ropa y al contar con una vivienda ostentosa?

10) ¿Procuramos que nuestros hijos reconozcan el trabajo y el esfuerzo necesarios para poder llevar dinero al hogar?

Las preguntas podrían seguir, pero si en estas pocas usted ha sumado por lo menos 5 "NO", no es para preocuparse, pero estará sin duda de acuerdo en que es el momento de empezar a ocuparse de estos asuntos. Este breve auto-interrogatorio le habrá servido para mirar dentro de los hábitos de su familia y descubrir algunos elementos básicos de la "personalidad" familiar en lo financiero. Puede ser que algunos aspectos o actitudes, le disgusten y crea que hay que hacer algo para cambiarlas. Otras facetas en cambio lo harán sentirse satisfecho. Sea como sea, si usted hace un poco más extenso este cuestionario, podrá tener un primer diagnóstico válido, una radiografía que hará posible que los planes y objetivos a plantearse en lo financiero no generen conflictos en su hogar y lo orienten en un camino hacia la calidad de vida que usted y su familia buscan.

### Nos hace falta un Plan Financiero

Los elementos básicos de toda planificación financiera son tres: 1) Dónde estamos, 2) Dónde queremos estar y 3) El camino para llegar de (1) a (2).

1) Es lo que en contabilidad se conoce como el balance. Es el estado de situación patrimonial. El inventario de lo que tenemos: dinero, inversiones, bienes diversos, propiedades,

etc. irá en el Activo y el detalle de todo lo que debemos irá en el Pasivo, la diferencia será el Patrimonio Neto Familiar.

2) Son los objetivos planteados a diversos plazos. Esto podría incluir, según los aspectos familiares básicos a que nos hemos referido anteriormente, el mudarse a una casa más grande, el poder financiar un postgrado de los hijos, el poder ayudar a la familia de un hermano enfermo, el contar con fondos para un retiro digno, etc. Por lo tanto, estos objetivos se verán reflejados en nuestros balances futuros y en nuestros flujos de fondos proyectados.

3) El dónde estamos en términos financieros es la base para ir analizando los diversos caminos que nos pueden llevar a donde queremos llegar, en tiempo y forma. El trazado de los caminos alternativos no es ni más ni menos que la construcción del Flujo de Fondos familiar bajo distintos planes y escenarios. Lo conveniente es que una vez que hayamos seleccionado uno de los caminos, el flujo de fondos sea bien detallado<sup>1</sup> por lo menos a un plazo de dos años y con una proyección no tan

detallada, más general del tercer al quinto año.

Puestos a trabajar en esto, la gente descubre vías alternativas. Algunas pueden ser muy concretas, pero al mismo tiempo requieren más sacrificios en cuanto a postergación de consumos y esto, aunque pueda dar más certeza a la consecución de los objetivos, podría generar en algunos casos cierta inconformidad familiar.

Otros caminos, en cambio, pueden ser más contingentes y basarse en el hallazgo de ciertos atajos o depender más de la fortuna que se tenga en las inversiones que se realicen. Sea cual sea el plan, es fundamental plantearlas en papel, ya que el poner por escrito la estrategia es estar más cerca de concretarla.

### El ahorro y la inversión

Es importante tener claro que cada peso que gastamos es un peso que no invertiremos; visto desde otro punto de vista, todo peso ahorrado pueden ser varios pesos en unos años si sabemos invertirlo en forma adecuada. Ahí está la base conceptual del ahorro.

Cuando hablamos de ahorro, estamos hablando de postergación

**"Cuando postergamos nuestro consumo es porque suponemos que invirtiendo nuestros ahorros, al cabo de un tiempo, podremos consumir más".**



de un consumo. Postergamos un consumo porque suponemos que invirtiendo nuestros ahorros, al cabo de un tiempo, podremos consumir más. Entonces es importante destacar que para invertir, primero, hay que ahorrar. La existencia de ahorros nos llevará directamente a la consideración de los vehículos de inversión adecuados para nuestros planes.

En términos de inversiones los aspectos a considerar serán los siguientes:

- 1) Cómo será la estructura de operación; aquí las decisiones a considerar son varias:
  - a. Decidir si nos apoyaremos en un asesor de servicio completo o haremos nuestras inversiones por nuestra propia cuenta requiriendo asesoramientos puntuales.
  - b. Determinar si operaremos con cuentas locales o con cuentas off-shore,
  - c. Operaremos en los mercados de la manera tradicional o utilizaremos brokers de Internet de bajo costo.Sea cual sea la decisión, los pasos siguientes hasta el séptimo inclusive, deberían ser considerados en compañía de un asesor o experto de confianza.

- 2) Establecer el perfil de riesgo que tenemos como inversionistas. Esto nos permitirá saber nuestra tolerancia al riesgo en las inversiones y en consecuencia nos ayudará a configurar un menú más restringido.
  - 3) Acordar la estrategia de inversión que adoptaremos.
    - a. Inversionista pasivo, es una estrategia usualmente conocida como Buy and Hold.
    - b. Inversionista activo, que busca entrar y salir en el mejor momento con el fin de aumentar la rentabilidad de las inversiones.
  - 4) Determinar los objetivos de inversión buscados, a grandes rasgos sería determinar si:
    - a. Nos interesan inversiones que nos darán solo ingresos.
    - b. Inversiones que brindan ingresos y crecimiento del capital.
    - c. Inversiones cuya rentabilidad proviene solo del crecimiento del capital.
  - 5) Establecer el tipo de instrumentos financieros que podrán ser considerados en nuestra estrategia de inversión de acuerdo a lo establecido en los puntos anteriores. Entre otros, y planteando distintos instrumentos en diversas monedas, y mercados y a distintos plazos y riesgos, se podría pensar en:
    - Certificados de depósito a corto plazo.
    - Bonos soberanos, municipales o corporativos.
    - Fondos de mercado de dinero.
    - Inversión en diversas monedas extranjeras a través de bonos, acciones o índices.
    - Acciones *blue-chip* que pagan dividendos.
    - Acciones de compañías pequeñas de alto potencial de crecimiento.
    - Fondos de Inversión balanceados.
    - Fondos de cobertura.
    - *Commodities*.
    - etc.
  - 6) Determinar un horizonte de inversión. Es decir, somos inversionistas que inmovilizamos los fondos a largo plazo, a corto plazo o preferimos combinarlos en nuestra cartera de inversión.
  - 7) Determinación de una cartera objetivo y consideración de la frecuencia y los criterios para analizar su rebalanceo.
  - 8) Organizar los datos en un tablero de control de manera de poder tomar decisiones de inversión y desinversión.
  - 9) Comenzar a invertir y monitorear periódicamente los resultados. En este punto es importante destacar la importancia de dedicar algo de tiempo por semana al seguimiento de las inversiones personales.
- Por último, es necesario hacer énfasis en algo fundamental, aunque esto para directivos experimentados sea algo obvio.

#### ¡En finanzas el tiempo es dinero!

¡Pero mucha atención!, en lo referido a las Finanzas Personales, esto no deja de ser una premisa básica. Por lo tanto, cuanto antes empiece será mejor.

No se demore, es mejor trotar para llegar a un objetivo descansado y habiendo disfrutado del trayecto, que correr una carrera contra reloj sufriendo de agotamiento y calambres solo para intentar llegar a la meta en el momento indicado. *¡just do it!*

---

<sup>1</sup> Todos los ingresos y egresos detallados, los ahorros y las inversiones en cada período de acuerdo a nuestros planes.



# Promoción

# MBA 2005 – 2007

**E**l pasado 30 de junio, 73 participantes de la Maestría en Dirección de Empresas MBA 2005 - 2007 recibieron su grado como MBA del INALDE.

El evento, que se inició con la celebración de la eucaristía por el Reverendo Padre Horacio Téllez, Capellán del INALDE, contó con la presencia de los graduandos, familiares, profesores, directivos de la Escuela y de la Universidad de La Sabana, e invitados especiales.

La ceremonia central comenzó con las notas del himno nacional, seguido por el discurso del Dr. Pedro Niño, Director del INALDE, quien resaltó la importancia de la integridad en el directivo de hoy. El Dr. Obdulio Velásquez, rector de la Universidad de La Sabana, dirigió unas palabras a los graduandos y el Dr. Armando Carvajal Puyana, presidente de la cohorte 2005-2007, fue el encargado de agradecer, en nombre de la promoción, a los profesores y directivos de este programa.

Como invitado internacional a la ceremonia estuvo presente el Dr. Fernando Fragueiro Mendez, Director del IAE Business School (Argentina), quien realizó la lección magistral titulada *El futuro del egresado del MBA*. El evento finalizó con un coctel en homenaje a los nuevos egresados del programa.

El INALDE felicita a esta nueva promoción de egresados de la Maestría en Dirección de Empresas MBA cohorte 2005 - 2007.

Alberto Moncada  
Alejandro Gómez Villegas  
Alejandro Pinzón Pinzón  
Andrés Fernando Samudio Matiz  
Ángela María Hernández Maya  
Armando Carvajal Puyana  
Beatriz Elena Álvarez Jaramillo  
Carlos Andrés Rodríguez Bayona  
Carlos Fernando Nieto Martínez  
Catalina Peralta Toro  
Catalina Arbeláez Gaviria  
César Augusto Bastidas Bautista  
César Leonardo Alba Quintero  
Claudia Andrea Madariaga Marín  
Claudia Patricia Veloza Robayo  
Diana Patricia Vergara Vela  
Edison Ramírez Salinas  
Eduardo Cortés Castaño  
Erwin Sergio Federico Schaefer Navarro  
Fabio Cortés Cruz  
Felipe Jiménez Pinzón  
Fernando Rodríguez Martínez  
Germán Ernesto Soler Rojas  
Giovanni Alejandro Pedraza Acuña  
Gloria Elena Carrasco López  
Harol Eduardo Gracia Avendaño  
Héctor Felipe Ángel Carvajal  
Hernán Camilo Mariño Montoya  
Hugo Armando Díaz Luna  
Jaime Hernández Cadena  
Jair Boada Valencia  
Jairo Ricardo Rodríguez Gil  
Javier Eduardo Aparicio Gómez  
Javier Mauricio López García  
Jonhy Iván Clavijo Florez  
Jorge Arango Velasco  
Jorge Eliécer González Vargas

José Andrés Edgardo Cabrera Moncaleano  
José Fernando Parada Rodríguez  
Juan Velasco Herrera  
Juan Camilo Lozano Reyes  
Juan Carlos Guzmán Ramírez  
Juan Carlos Morales Vásquez  
Juan Fernando Casilimas Gómez  
Juan Pablo Hernández Guzmán  
Juan Santiago Andrés Cardona Figueroa  
Julio César Vargas Díaz  
Liliana Mora Pérez  
Lisandro Augusto Rodríguez Silva  
Luís Alfredo Rico Villalobos  
Luís Gabriel Romero Guzmán  
Luisa Fernanda Rengifo Estrada  
Magda Patricia Álvarez Almonacid  
María Claudia Mora Padrón  
María Fernanda Ortiz Delgado  
María Patricia Álvarez Builes  
María Piedad López Vergara  
Mariana del Rocío Rodríguez Sánchez  
Mario García Rodríguez  
Martha Isabel Ardila Monsalve  
Martha Rocío Rodríguez Rodríguez  
Mauricio López Montoya  
Mauricio Antonio Londoño Ospina  
Patricia Elena Field De León  
Paula Andrea Duque Torres  
Pedro Ricardo Monroy Patiño  
Ricardo Sarmiento Arandia  
Ricardo Eugenio Wittenzellner Vera  
Richar Gabriel Gamboa Pereira  
Robert Andrés Toledo Tapia  
Rosa Marcela Calderón Vera  
Sandra Patricia Ruiz Gil  
Sergio Alejandro Rendón Nuvar



## Tarjeta de Crédito Platinum Visa - INALDE

Exenta de cuota de manejo

Compra de cartera de tarjeta de crédito  
a una tasa del 1% mensual.

Consumos nacionales e internacionales  
en más de 36.000 establecimientos.

Asistencia en el exterior y seguros.

Solo para tí, egresado

# Mensaje a los graduandos del MBA del INALDE

**E**s un gusto para mí estar presente en esta ceremonia de graduación del MBA del INALDE. Quiero por tanto agradecer a las autoridades de la Escuela de Dirección y Negocios, y en especial a Luís Fernando Jaramillo y a Pedro Niño, por haberme invitado a compartir con ustedes este momento tan relevante para todos.

Hacer un MBA es una experiencia única, que no se olvida, que deja una profunda huella que dura toda la vida y que, dada su intensidad, no se desea repetir, aunque uno se sienta verdaderamente orgulloso de haberlo hecho.

Más aún en este caso, un MBA en una Escuela como el INALDE, se podría decir que imprime carácter. Puedo hacer

esta afirmación porque conozco bien la calidad de la formación que aquí se imparte. El INALDE imprime carácter, porque fue creado y vive, para llevar a cabo una Misión que impregna toda su actividad académica: formar directivos y empresarios cuyo profesionalismo comprenda tanto la dimensión técnica como la valía personal. Se propone ubicar, a la persona humana, en el centro de toda la actividad económica y empresarial.

Vivimos una época sin precedentes, en lo que hace al rol protagónico que la empresa tiene en la sociedad. A lo largo de la historia, nunca tuvo la empresa de negocios una oportunidad tan magnífica de contribuir en el diseño y construcción de la vida social. Por el mismo motivo, la empresa contemporánea, necesita, de modo imperioso,

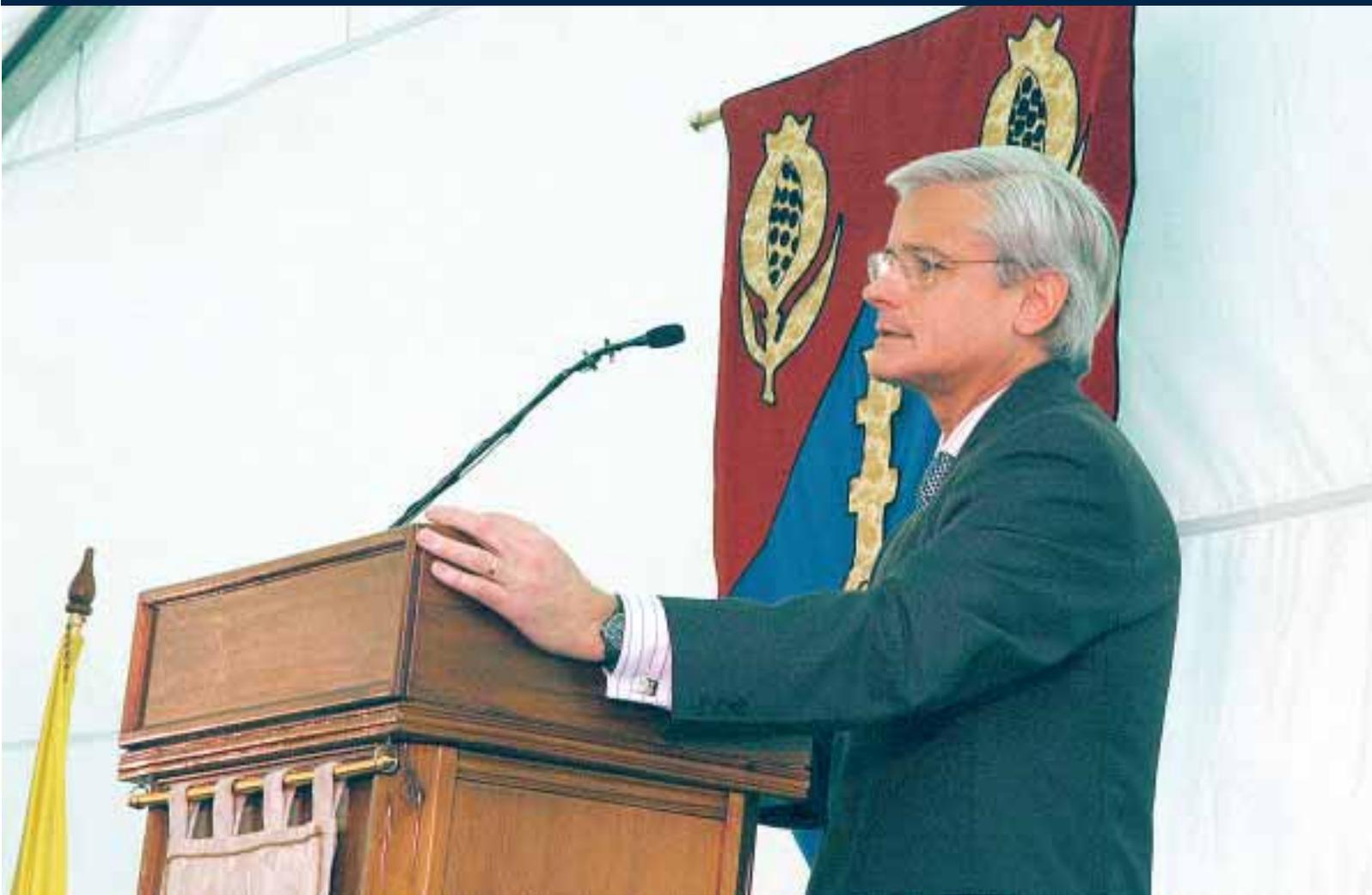


**Fernando José Fragueiro**

Director del IAE, Escuela de Negocios de la Universidad Austral (Argentina).

Vicerrector de la Universidad Austral

Profesor Titular de Comportamiento Humano en la Organización del IAE.



legitimar su rol como institución clave de la vida social. Pero la clave para esto, lo sabemos bien, está en las personas que la dirigen.

En las últimas décadas hemos asistido a cambios profundos que han replanteado el rol de las diferentes instituciones que a lo largo de la historia marcaron el rumbo de la sociedad: los Estados nacionales, las Fuerzas Armadas, y un conjunto de organismos internacionales y multilaterales que, de un modo u otro, gravitaban en la organización y diseño de la vida social. La novedad radica, sobre todo, en que el comienzo del siglo XXI ha acelerado este proceso, otorgando a la empresa un espacio en la sociedad nunca visto a lo largo de la historia humana. Pero la misma velocidad de este cambio, como su profundidad, hacen más

patética aún, la carencia de un liderazgo genuino que despierte confianza entre los ciudadanos, al momento de juzgar a los dirigentes de empresa.

Hoy la empresa influye en la sociedad de diferentes maneras, que van más allá de su función originaria: la generación de riqueza o valor económico. En efecto, aún cuando siga siendo su distintivo la generación de valor económico, en la actualidad la empresa de negocios es percibida como una institución que educa a su gente, en primer término, invirtiendo millonarias sumas de dinero para capacitar y desarrollar a sus empleados. En segundo lugar, también educa a su personal a través del modo en el que decide organizar el trabajo, permitiendo o limitando, que la mujer pueda hacer compatible su

rol de esposa y madre con su actividad profesional. Del mismo modo influye en que los hombres puedan dedicar tiempo a su familia, a la educación de sus hijos, o, por el contrario, se vean en la disyuntiva de renunciar a lazos familiares y afectivos estables, a partir de un trabajo que no contempla esa dimensión en la vida de sus empleados.

Pero no se agota ahí la influencia de la empresa como modeladora de la sociedad, la vida familiar y las costumbres. La actividad empresarial comunica patrones de conducta y propone modelos de rol, que influyen de modo particular en la juventud. Quién, sino la empresa de negocios, a través de su innovadora y multiforme propuesta de bienes y servicios comunica del modo más eficaz “qué se necesita



mente influye más la política, que los políticos en el campo de la empresa.

Así las cosas, es bueno recordar una verdad de perogrullo, pero capaz de encender las alarmas necesarias: ninguna empresa es mejor que las personas que la componen; en todo caso son el reflejo de la calidad de sus dirigentes.

Desde esta perspectiva, me animo a concluir, que haber elegido una institución como el INALDE para hacer el MBA es, probablemente, una de las mejores

empleado o proveedor, nunca puede ser medio, siempre debe ser tratado como un fin, y como tal, debe ser respetada y servida de acuerdo a su dignidad.

Queda claro que el mundo contemporáneo necesita con urgencia dirigentes empresariales que sean conscientes de esta realidad y que estén ilusionados por vivir su vocación empresarial en toda su dimensión y grandeza. Sólo así la empresa de negocios podrá legitimarse como ciudadana. Quien se limitara a concebir y practicar su actividad desde la empresa como generador de valor económico, exclusivamente; aún cuando cumpliría con su función originaria, no estaría a la altura de las circunstancias históricas, ni de lo que necesita la sociedad.

En USA a las ceremonias de graduación las llaman “commencement”. Creo que este término refleja muy bien el significado de la graduación del MBA: es el comienzo de una etapa en la que el mayor crecimiento profesional, necesita ir unido al crecimiento personal, único camino para llegar ser, en los puestos de dirección que les toque ejercer en el futuro, verdaderos dirigentes, conscientes de la relevancia de su misión y de lo que la sociedad espera de su ejemplo.

Muchas gracias.

### **Hoy la empresa influye en la sociedad de diferentes maneras, que van más allá de su función originaria: la generación de riqueza o valor económico.**

para ser feliz, para alcanzar una vida plena y lograda”. Con sus mensajes sirve de guía de la persona para satisfacer necesidades básicas como el entretenimiento, el descanso, la salud y el acceso a la información, entre otras.

Hemos descubierto en la empresa, los instrumentos más eficaces para marcar tendencias, influir y diseñar la moda, proponer estilos de vida y provocar el “deseo” en la persona de “consumir” o “disponer” de determinados bienes o servicios. Este poder único, por su impacto social, la convierte en una institución que hubiera sido la envidia de muchos emperadores, reyes y conquistadores, a lo largo de la historia.

Pero no termina ahí nuestra influencia, también se expresa financiando y auspiciando programas televisivos, espectáculos musicales, cinematográficos, deportivos, culturales, artísticos y científicos. No exagero si afirmo que la empresa de negocios actual-

decisiones que han tomado en su vida. Porque para el INALDE un directivo o empresario, no es un mero “hombre de negocios”, un gestor eficaz de cuentas de resultado o un operador; para esta Escuela de Dirección y Negocios, al igual que el IAE, el empresario y el directivo son, ante todo, dirigentes, conscientes de que deben ser modelo de rol por su profesionalismo, por su integridad y por su entendimiento de que la persona, tanto si es cliente, como si es





## Relevo en la dirección del MBA

**E**l Dr. **Luis Fernando Jaramillo**, profesor y jefe del área de Dirección de Comercialización, se retira de la dirección del programa MBA. El Dr. Jaramillo continuará con sus labores docentes y en la dirección del área académica. La dirección del MBA será asumida por el Dr. Juan Pablo Dávila, actual director y profesor de las Áreas de Control e Información Directiva y Análisis de Decisiones.

El Dr. Jaramillo estuvo siete años y medio a cargo del master, en donde se destacó, entre otras cosas, por obtener el registro calificado del MBA, consolidar la labor promocional hasta alcanzar dos grupos por año académico, posicionar el programa por su alta cali-

dad académica; definir una clara diferenciación en el uso de la metodología del caso y la mejora personal de los participantes durante el transcurso de la maestría.

La Comunidad INALDE le agradece al Dr. Jaramillo todos estos años dedicados al Master y los logros alcanzados, esperando contar con su valiosa colaboración en esta nueva etapa de su vida profesional.

### Nuevos nombramientos en el INALDE

La Dirección General del INALDE, previa consulta al Consejo Directivo, nombró como nuevo director del Programa MBA y miembro del Comité de Dirección de la Escuela al Dr. Juan Pablo Dávila.

También se determinaron los siguientes cambios en las áreas académicas: el Dr. **Ciro Gómez** asume como Director del Área de Análisis de Decisiones y el Dr. **Fabio Alvarado** queda como Director Adjunto de las Áreas de Control y Finanzas.

El Dr. **Juan Pablo Dávila** seguirá siendo el Director de las Áreas de Control y Finanzas, con el apoyo de dos comités de área y presididos por el jefe adjunto de las áreas y los profesores **Ciro Gómez** (para el comité del área de Control) y **Luis Delfín Borrero** (para el comité del área de Finanzas).

En nombre de la Comunidad INALDE les deseamos muchos éxitos a estos directivos en sus nuevas gestiones.

## Evento CEA – INALDE

EL PASADO 7 DE JUNIO, EL INALDE Y EL CONSEJO DE EMPRESAS AMERICANAS (CEA) llevaron a cabo la conferencia titulada *Alianzas Estratégicas: Herramienta para desarrollar ventajas competitivas sostenibles*, donde se discutió el caso "Autotech Aprende Chino: Riesgo Compartido Qi-Autotech", a cargo del Profesor Peter Montes Swanson, Jefe del Área Política de Empresa de INALDE.

A este evento asistieron 18 importantes directivos de diferentes compañías afiliadas a este Consejo como Xerox, Ace Seguros, Picard, Rohm and Haas, Tyco, Avesco, Otto Bock, Picard Cord, Becton Dickinson de Colombia y Firmenich S.A. entre otras. ■



## Visita de integrantes del PDD del IDE

DURANTE LA SEMANA DEL 4 AL 8 DE JUNIO, la Escuela recibió la visita de los participantes del Programa de Desarrollo Directivo – PDD del IDE Business School de Quito (Ecuador), quienes realizaron su Semana Internacional en las instalaciones de INALDE.

En total asistieron presentes 25 participantes del PDD del IDE de Quito, quienes compartieron experiencias con los participantes del PDD I – 2007 del INALDE y recibieron clases con diferentes profesores pertenecientes a la Escuela. ■

## Homenaje al Dr. Jorge Carulla Soler en el INALDE

**EL LUNES 28 DE MAYO EL INALDE** se llevó a cabo un entrañable homenaje al Dr. Jorge Carulla Soler, importante empresario y ex miembro del Consejo de la Escuela, con motivo de su cumpleaños número 90. En el evento estuvieron presentes los miembros del Comité Directivo y algunos miembros del Consejo Directivo del INALDE, que acompañaron a familiares y amigos del Dr. Carulla.

El Dr. Pedro Niño, destacó la importancia de la Familia Carulla en el desarrollo de los negocios en el país, las excepcionales dotes del Dr. Carulla como empresario, y el aporte significativo que hizo cuando fue miembro del Consejo del INALDE en la dirección del Dr. Guillermo Pardo Koppel. Posteriormente, el Dr. Niño le hizo entrega de un pergamino como reconocimiento por toda una vida entregada al servicio de Colombia y de la sociedad. ■



# Despedida al Dr. José María Almacellas

EL MARTES 29 DE MAYO se llevó a cabo en las instalaciones del INALDE un desayuno de despedida al Presidente saliente de Gas Natural en Colombia, Dr. José María Almacellas, quien culminó su labor en Colombia.

El Dr. Almacellas es egresado del PDD I 2002 y participó en el In Company realizado para Gas Natural en el INALDE, compañía que se destaca por enviar con regularidad a sus directivos y ejecutivos a los diferentes programas que ofrece la Escuela.

En el desayuno estuvieron presentes por la Escuela el Dr. Pedro Niño, Director General; el Dr. Germán Mejía, Director Comercial; la Dra. Cecilia Duque, Directora Ejecutiva de la Asociación; el Dr. Peter Montes Swanson, Director del Área de Política de Empresa y Javier Hernández, Director de Proyectos Comerciales. ■



## Semana internacional en el IPADE – México

EN LA SEMANA DEL 2 AL 6 DE JULIO se realizó en la ciudad de México, D.F. el XVIII Curso Internacional de Continuidad y Actualización, CICA 2007, organizado por el IPADE Business School.

A La Semana Internacional viajaron 81 participantes de los programas PADE Bogotá, PADE Medellín y PDD, quienes compartieron experiencias con participantes de otras Escuelas de Negocios internacionales, en temas relacionados con gobernabilidad, crecimiento sostenible, dirección de personas, acceso al mercado y las funciones financieras, entre otros temas.

Entre los directivos de la Escuela que participaron en el CICA 2007 se encuentran el Dr. Pedro Niño, la Dra. Cecilia Duque Duque, y el Dr. Germán Mejía. ■



## Nueva página Web del INALDE en inglés

**DESDE EL MES DE JUNIO, LA PÁGINA WEB DEL INALDE TIENE SU VERSIÓN EN INGLÉS.**

En la página los usuarios encontrarán información sobre los programas que ofrece la Escuela, las diferentes líneas de investigación, áreas académicas, la Comunidad INALDE y todo lo relacionado con aspectos institucionales: su sede, historia, misión, visión y la Metodología del Caso, implementada en los diferentes programas que ofrece la Escuela.

Para acceder a la página Web del INALDE en inglés es necesario ingresar a [www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co) y seleccionar el vínculo que dice English Version, ubicado en la parte superior de la página. ■



## Nueva sede del IESE en Nueva York



**EL IESE TENDRÁ UNA SEDE PERMANENTE EN LOS ESTADOS UNIDOS A PARTIR DEL PRÓXIMO MES DE SEPTIEMBRE.** Con esta decisión, el IESE (Universidad de Navarra) pretende intensificar su presencia en el mercado norteamericano, aumentar la promoción de programas para directivos y MBA, crear un centro de investigación en dicho país y promover actividades con antiguos alumnos y empresas clave de este país, la principal economía del mundo. El director de la sede será el profesor Eric Weber.

La nueva sede del IESE en Nueva York se une a la actividad internacional de la escuela, que ya imparte programas propios en cuatro continentes: Europa (Munich y Varsovia), Asia (China, junto al CEIBS de Shanghai, e India), América (Brasil) y en África (Kenia) y de los programas que se imparten en colaboración con otras escuelas de negocios asociadas en nueve países de Latinoamérica, Portugal, Nigeria y Filipinas.

Información tomada de la página Web del IESE:  
<http://www.iese.edu/es/home.asp>. ■

## Regreso de profesores al INALDE



**EN EL MES DE JULIO REGRESARON** a la Escuela dos profesores y directivos que estaban realizando altos estudios en el exterior.

El Dr. Germán Serrano estuvo seis meses en España, asistiendo a los cursos presenciales del Master en Gobierno y Cultura en las Organizaciones, del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.

El Dr. Ciro Gómez, Director del Área de Análisis de Decisiones del INALDE, regresó el pasado lunes 9 de julio después de cursar la parte presencial de su Doctorado en Dirección, en el IESE de Barcelona. ■

## Sesiones de Continuidad Asociación de Egresados del INALDE

**ENTRE LOS MESES DE ABRIL A JULIO DE 2007,** la Asociación de Egresados del INALDE organizó tres Sesiones de Continuidad con el fin de brindar a los egresados la posibilidad de una formación permanente en las diferentes áreas de la dirección empresarial.

La III Sesión de Continuidad 2007 titulada *Preguntas Fundamentales para la Dirección de Personas en el Futuro*, estuvo a cargo de la profesora **Martaolga Arango López**, profesora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones de INALDE, en la cual se hizo un análisis de los nuevos paradigmas que orientarán la organización y la dirección de personas en el futuro, partiendo del conocimiento de lo que significa la persona y sus implicaciones hacia dentro y fuera de la organización.

La IV Sesión de Continuidad, titulada *Las Finanzas Personales*, estuvo a cargo del profesor **Gabriel Noussan**, titular del Área de

Dirección Financiera de la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral de Buenos Aires - IAE, quien realizó una introducción sobre el tema de las finanzas personales, la importancia de su planificación, los mecanismos básicos de análisis y diagnóstico de la situación financiera personal.

La V Sesión de Continuidad 2007, fue dirigida por **Ahmad Rah-nema**, profesor del Área de Finanzas del IESE Business School, (España), en donde ayudó a conocer y entender las estructuras que se han creado hoy en día en los mercados financieros para reducir los efectos económicos derivados de los riesgos surgidos en el entorno como los cambios en la tasa de interés o los precios de materias primas. Esta continuidad tuvo como nombre *Derivados Financieros: Otra Herramienta para Competir*. ■

## Inicia PDD II – 2007

**EN CEREMONIA REALIZADA EN EL AULA HARVARD DEL INALDE** se dio inicio al Programa de Desarrollo Directivo PDD – II 2007 el pasado 14 de Mayo. En total 26 directivos de diferentes compañías, estarán durante 5 meses perfeccionando sus capacidades directivas.

Después del almuerzo de integración, el Dr. Pedro Niño, pronunció el discurso de bienvenida en el cual presentó la Escuela, el Programa y la Metodología del Caso. Por último, los nuevos integrantes del PDD II – 2007 recibieron una conferencia sobre el Método del Caso y trabajaron en equipo los casos Sargent Oil y Allison & Richmond. La conferencia y los casos estuvieron dirigidos por el profesor Gonzalo Gómez, del Área de Política de Empresa del INALDE.

En el PDD II – 2007 participan directivos de importantes empresas como el Banco de Crédito, Indumil, 3M Colombia S.A., Bayer S.A., Banco de Bogotá, Arroz Diana, Deceval S.A., ECB S.A. y Autoriza Ltda., entre otras. ■

## Inicia PADE 2007



CON UN TOTAL DE 81 IMPORTANTES DIRECTIVOS DE EMPRESAS Y MIEMBROS DE LAS FUERZAS ARMADAS DE COLOMBIA, se inició al Programa de Alta Dirección Empresarial PADE correspondiente al año 2007 en las ciudades de Bogotá y Medellín.

En la ceremonia inaugural del Programa en Bogotá, realizada en el Aula IPADE del INALDE el pasado 8 de mayo, estuvieron presentes los integrantes de la cohorte del PADE Bogotá, que durante 5 meses estarán en función de mejorar sus destrezas directivas, desarrollar estrategias, repensar sus procesos de negocio e intercambiar conocimiento con diferentes directivos y profesores nacionales y extranjeros.

En Medellín, los integrantes de la cohorte del PADE de esa ciudad se reunieron el 9 de mayo, en las instalaciones del Hotel Park 10, para dar inicio al Programa 2007. La reunión contó con la presencia del Dr. Pedro Niño, el Dr. Germán Mejía, Director encargado del PADE; el Profesor Fabio Novoa, Director del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología; y el Dr. Luís Fernando Jaramillo, .

En esta oportunidad, el PADE 2007 cuenta con la participación de directivos de Bancolombia, Leasing Colombia S.A., Bimbo de Colombia, Coca - Cola FEMSA, Kellogg de Colombia, Avianca, Makro de Colombia S.A., Ericsson de Colombia, Proelásticos, Susalud, Coodesco y Protección S.A. entre otros, y altos mandos de la Armada Nacional, Fuerza Aérea, Ejército y Policía Nacional. ■

## Inicio del Programa MBA 2007 – 2009



**CON UN TOTAL DE 111 PARTICIPANTES,** inició el pasado 13 de julio el Programa MBA cohorte 2007 - 2009. La inauguración del programa, realizada en el aula Harvard, estuvo a cargo del Dr. Juan Pablo Dávila.

En la primera sesión los asistentes trabajaron el caso *Cómo evitar perderse en los números*, a cargo del Profesor Gonzalo Gómez Betancourt Ph.D, profesor del Área de Política de Empresa y Empresa Familiar del INALDE.

En nombre de la Comunidad INALDE damos una cordial bienvenida a los nuevos participantes del Programa MBA 2007 - 2009. ■

# Visita de profesores y directivos al INALDE

**DURANTE LOS MESES DE ABRIL A JULIO**, el INALDE contó con la presencia de diferentes profesores y directivos de las Escuelas Asociadas.



El Dr. **Pablo Regent Vitale**, Ex-Director del IEEM y miembro del Consejo Superior de la Universidad de Montevideo, dirigió las sesiones: *Introducción a los Costos para la Toma de Decisiones*, *Costos para la Toma de Decisiones: Decisiones de Outsourcing* y *Costos Estratégicos* a los participantes de los programas PADE Bogotá y PADE Medellín; y para el programa PDD dictó las sesiones *Control de Personas*, *Acciones y Resultados*, *Definiendo Indicadores de Gestión: El Tablero de*

*Control*, *Gestionando con Balanced Scorecard*, *Diseñando un BSC y Balanced Scorecard en Acción*.

El Dr. **Carlos Folle Estrada**, Profesor de Tiempo Completo en el Área de Dirección Comercial del IEEM, dictó: *El producto y el Consumidor* y *El Precio* para los programas PADE Bogotá y PADE Medellín; la sesión titulada *Mercado* para el PDD y los temas *Planes Comerciales en Mercados Atacados* y *Planes Comerciales Industriales y sus Implicaciones* para el programa MBA.



El Dr. **Marcelo Paladino**, Director del Área Académica de Empresa, Sociedad y Economía, y Director del Área de Investigación del IAE, dictó la sesión *Empresa y Desarrollo Sostenible* para los programas PADE Bogotá y PADE Medellín; la sesión *El Nuevo Sector Público - Privado y Los Empresarios y Directivos de Empresa ante los Problemas del Contexto* para los programas PADE Bogotá, PADE Medellín y MBA; y la sesión titulada *La Crisis y la Oportunidad de Actuar* para el programa MBA. El Dr. Paladino concedió una entrevista al Director de periódico La República, Dr. **Jorge Emilio Sierra**, sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial, que salió publicada en dicho periódico el pasado 21 de junio.

El Dr. **Gabriel Luís Noussan**, Profesor Titular del Área Dirección Financiera del IAE (Argentina), volvió al INALDE para dictar la sesión titulada *Necesidades de Fondos en la Operación: Utilidades y Flujos de Efectivo* para el PADE Bogotá y Medellín; la sesión *Eficiencia en el Manejo de Capital de Trabajo* para el PADE Medellín; y las sesiones *Filosofía de Inversión: Value Investing*, *Estrategias de Inversión Bonos vs Small Caps*, y *Las Finanzas Personales y Familiares y la Preparación del Retiro* para el programa MBA.



El Dr. **Rafael Mies Moreno Ph.D**, Director del Área de Dirección de Personas en el ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes de Chile, y Director de la Cátedra de Capital Humano Andina S.A., estuvo trabajando el caso *Por qué nadie hace caso al director de RRHH*, a la vez que dictó una sesión

sobre la película *Pearl Harbor* y una conferencia sobre *El Modelo de Cambio de Kotter*, a los participantes del Programa MBA.

El Dr. **José Ramón Pin**, profesor de Comportamiento Humano en la Organización del IESE (España) y experto en temas de Recursos Humanos, regresó nuevamente a la Escuela para trabajar diferentes sesiones para el PDD I y II de 2007 y el PADE Bogotá.



El Profesor **Ahmad Rahnema**, perteneciente al Área de Finanzas del IESE Business School, (España), estuvo dictando diferentes sesiones para los Programas PDD, PADE Bogotá, y MBA segundo año. También fue el conferencista invitado en la V Sesión de Continuidad, organizada por la Asociación de Egresados del INALDE, titulada *Derivados Financieros: Otra herramienta para competir*.

Otros profesores que estuvieron visitando al INALDE fueron el Dr. **Marc Sachón**, profesor del Área de Dirección de Operaciones, Tecnología y Producción del IESE Business School, quien dictó sesiones para los programas MBA, PADE Bogotá, PADE Medellín y PDD I y II de 2007; el Dr. **Martín Zemorain**, profesor del Área de Marketing del IAE (Argentina) quien trabajó sesiones para el programa PDD - I, PADE Bogotá y PADE Medellín. El profesor **Raúl Lagomarsino Dutra**, Profesor y Coordinador del Área de Comportamiento Humano en la Organización del IEEM (Uruguay), quien

regresó por segunda vez a la Escuela a dictar sesiones para el programa MBA segundo año.

Destacamos la visita a la Escuela del Dr. **Fernando Fragueiro Méndez**, Director del IAE Business School (Argentina), quien estuvo presente en el grado de la cohorte 2005 - 2007 del MBA del INALDE, y en el cual realizó la lección magistral titulada *Legitimando la Empresa*, posterior a la entrega de los diplomas a los graduandos. ■



## Presentación de investigación realizada por profesor del INALDE



**EL PROFESOR GONZALO GÓMEZ**, del Área de Política de Empresa del INALDE, presentó su investigación titulada "*Análisis latinoamericano del impacto de las dinámicas familiares en el éxito de la empresa familiar*", en el marco de la II Jornada de Socialización de Resultados de Investigación, realizada por la Universidad de La Sabana el pasado 9 de mayo.

La investigación del profesor Gómez obtuvo este año la mención al mejor trabajo en la sesión de ponencias empresariales y organizacionales, realizada en el marco de dicha Jornada. Según el jurado, el trabajo "demuestra competencia en el hábito de investigación, en las prácticas de argumentación, en el rigor lógico, en la calidad de la presentación y en la revisión bibliográfica".

Esta investigación fue desarrollada por el profesor Gómez y su grupo de trabajo, contando con la colaboración de las Escuelas de Negocios IAE de Argentina e IEEM de Uruguay.

La Jornada de Socialización de Resultados de Investigación es un evento que la Universidad realiza anualmente, en donde se reúnen los grupos de profesores investigadores de La Sabana para presentar los resultados de sus trabajos. La jornada cuenta con la participación de pares nacionales para observar la rigurosidad académica e investigativa de las presentaciones. ■

## Condecoración a la Dra. Cecilia Duque



**EL PASADO PRIMERO DE JULIO, LA DRA. CECILIA DUQUE DUQUE**, Directora Ejecutiva de la Asociación de Egresados del INALDE, fue condecorada con la Medalla al Mérito Cívico, impuesta por la Gobernación del departamento del Quindío, en el marco de la celebración de los 41 años de vida institucional de dicho departamento.

La condecoración es un reconocimiento a la Dra. Duque por el invaluable servicio que prestó al departamento cuando fue gerente de Artesanías de Colombia, donde se destaca la puesta en marcha del Laboratorio Colombiano de Diseño en esta región del país.

En nombre de la Comunidad INALDE, felicitamos a la Dra. Cecilia Duque Duque por este reconocimiento a su labor en pro de la sociedad del Departamento del Quindío. ■

# Graduación PDD I – 2007

**EN CEREMONIA REALIZADA EL PASADO 24 DE JULIO**, se llevó a cabo la graduación de los 25 participantes del Programa de Desarrollo Directivo PDD, correspondientes a la cohorte I – 2007.

La clausura del programa contó con la presencia de los familiares de los participantes y miembros de la Comunidad INALDE. La Mesa Directiva de la graduación estuvo conformada por el Dr. Obdulio Velásquez Posada, Rector de la Universidad de La Sabana; Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE; Dr. Fernando Escallón; Presidente del Consejo Directivo del INALDE; Dr. Hugo Fernando Valderrama; miembro del Consejo Directivo del INALDE; y Dra. Clara Lucía Matiz, Directora del Programa PDD.

El Dr. Pedro Niño destacó en su discurso de clausura la importancia de la humildad en los empresarios y directivos de hoy.

En esta oportunidad fue nombrado como presidente de promoción el capitán José Soto Amézquita, Director de Operaciones Navales de la Armada Nacional, y como vicepresidente a Claudia Janeth Wilches, Gerente de Relaciones Laborales de Codensa. Ellos tendrán como función mantener en contacto al grupo de egresados de esta promoción.

La Comunidad INALDE felicita a los nuevos egresados del Programa de Desarrollo Directivo PDD I – 2007.

## Sesiones de Coyuntura Asociación de Egresados del INALDE



**CON EL FIN DE SEGUIR OFRECIENDO A LOS EGRESADOS DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS DEL INALDE** la posibilidad de informarse sobre los temas propios de la actualidad del país, la Asociación de Egresados del INALDE continuó su ciclo de Sesiones de Coyuntura 2007.

La III Sesión de Coyuntura 2007 titulada *Agricultura Energética: Perspectiva Colombiana*, estuvo a cargo del **Dr. Jorge Cárdenas Gutiérrez**, Presidente de la Junta Directiva de la Federación Nacional de Biocombustibles, y del **Dr. Jorge Bendeck Olivella**, Presidente Ejecutivo de dicha Federación. En la reunión se presentó un programa estructurado a 15 años, para atender el consumo doméstico de combustibles, y la oportunidad de Colombia de convertirse en proveedor del mercado internacional.

La IV Sesión de Coyuntura, titulada *La Reinserción: Programa Gubernamental*, presentó los logros alcanzados hasta el momento con la desmovilización en Colombia y las estrategias utilizadas por el Gobierno Nacional para involucrar a la comunidad como parte de dicho proceso. La sesión estuvo a cargo del **Dr. Frank Pearl**, Alto Consejero para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas.

La V Sesión de Coyuntura estuvo a cargo del **Dr. Juan José Echavarría**, miembro de la Junta Directiva del Banco de la República, la cual se tituló *Perspectivas Macroeconómicas para 2007*, en la cual expuso la serie de eventos que vienen sucediendo simultáneamente en la economía colombiana, y el manejo que le han dado las autoridades competentes en el año 2007.

La VI Sesión de Coyuntura trató el tema *Los dilemas de la coyuntura económica*. El **Dr. Carlos Alberto Sandoval**, Vicepresidente de Asobancaria, expuso el comportamiento económico reciente del país, la dinámica y el financiamiento de la inversión. ■

## Evento ACRIP – INALDE

**LA ASOCIACIÓN DE GESTIÓN HUMANA - ACRIP Y EL INALDE** realizaron el pasado 24 de julio, en el aula IPADE, la jornada titulada *Alineación de la Estrategia de Recursos Humanos con la Estrategia Corporativa*, en donde trabajaron el caso titulado Lincoln Electric.

La jornada, que contó con la participación de 55 personas entre vicepresidentes, directores y gerentes de recursos humanos de diferentes empresas, estuvo dirigida por el profesor José Ramón Pin, profesor de Comportamiento Humano en la Organización del IESE (España) y experto en temas de Recursos Humanos. ■

## Presentación en Congreso Internacional

**LA DRA. SANDRA IDROVO CARLIER**, Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones (DPO) del INALDE, presentó en días pasados la ponencia titulada *Magical Realism: Religion, faith and culture in Latin America*, resultado de la investigación del grupo Fe, Razon y Cultura y Racionalidad, que tiene el INALDE con el Instituto de Humanidades de la Universidad de La Sabana, en el marco de la Theory, Faith and Culture Conference, organizada por la Cardiff University en la ciudad de Cardiff, Wales, Reino Unido.

De igual forma, la Dra. Idrovo estuvo participando en la ciudad de Barcelona (España) en el II IESE International Conference on Work and Family: Harmonizing Work, Family and Personal Life: Strategies for crossing Boundaries, donde trabajó con los principales investigadores de la temática Trabajo y Familia alrededor del mundo. En dicha conferencia presentó el trabajo *Dangerous Liaisons: Harmonizing work and family in Colombia*. ■



## III Torneo de Golf Asociación de Egresados del INALDE

**CON ROTUNDO ÉXITO SE LLEVÓ A CABO EL III TORNEO DE GOLF**, organizado por la Asociación de Egresados del INALDE, en las instalaciones del Country Club de Bogotá.

El Torneo contó con la participación de 63 jugadores entre egresados de los diferentes Programas, miembros de la Comunidad INALDE e invitados especiales.

Los ganadores de la Primera Categoría Gross fueron Juan Pablo Villegas, egresado del MBA 2004 - 2006; Francisco Quintana, egresado del PADE 2003 y Hernán Guerrero; egresado del PDD 1991. En la Primera Categoría Neto los ganadores fueron Alejandro Montoya y Luís Valderrama, participantes actuales del MBA. En la Segunda Categoría Gross el primer puesto fue para Henry Merino, egresado del PADE 2004 y Emiliano Guerra, egresado del PDD II - 2006; y para la Segunda Categoría Neto los ganadores fueron Álvaro Trujillo, egresado del PDD I - 2006 y Luís Quintero, invitado al torneo.

En nombre de la Escuela, felicitamos a la Dra. Cecilia Duque Duque, Directora Ejecutiva de la Asociación de Egresados del INALDE y a todo el equipo de trabajo de la Asociación, quienes hicieron posible que esta tercera versión del Torneo de Golf fuera todo un éxito. ■





# GIMNASIO DE Los CERROS

Eduquemos mejores hijos, formemos mejores familias

[www.loscerros.edu.co](http://www.loscerros.edu.co)



• Bachillerato Internacional • Bilingüismo • Educación en familia •  
INSCRIPCIONES ABIERTAS 2007-2008